

3 1761 11972158 7









Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761119721587>



HOUSE OF COMMONS

Issue No. 1

Tuesday, March 30, 1982

Wednesday, April 7, 1982

Thursday, April 8, 1982

Tuesday, May 4, 1982

Wednesday, May 5, 1982

Wednesday, May 12, 1982

Chairperson: Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Sub-committee

To Promote  
Profit-sharing by  
Employees in Business

✓  
of the Standing Committee on  
Finance, Trade and Economic Affairs

RESPECTING:

Organisation meeting

Order of Reference

WITNESSES:

(See back cover)

First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 1

Le mardi 30 mars 1982

Le mercredi 7 avril 1982

Le jeudi 8 avril 1982

Le mardi 4 mai 1982

Le mercredi 5 mai 1982

Le mercredi 12 mai 1982

Présidente: M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, député

Procès-verbaux et témoignages  
du Sous-comité

Visant à promouvoir la  
participation des  
employés aux profits  
des entreprises

du Comité permanent des finances,  
du commerce et des questions économiques

CONCERNANT:

Réunion d'organisation

Ordre de renvoi

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

SUB-COMMITTEE TO PROMOTE PROFIT-SHARING  
BY EMPLOYEES IN BUSINESS OF THE STANDING  
COMMITTEE ON FINANCE, TRADE AND  
ECONOMIC  
AFFAIRS

*Chairperson:* Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

*Vice-Chairman:* Mr. Thomson, M.P.

Evans

SOUS-COMITÉ VISANT À PROMOUVOIR LA  
PARTICIPATION  
DES EMPLOYÉS AUX PROFITS DES ENTREPRISES  
DU COMITÉ PERMANENT DES FINANCES, DU  
COMMERCE  
ET DES QUESTIONS ÉCONOMIQUES

*Présidente:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, député

*Vice-président:* M. Thomson, député

Mr. — M.

Murphy—(4)

(Quorum 3)

*Le greffier du Comité*

Jacques Lahaie

*Clerk of the Committee*

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mardi 4 mai 1982:  
M. Wright remplace M. Thomson.

Le mercredi 5 mai 1982:  
M. Bosley remplace M. Wright.

Le mercredi 12 mai 1982:  
M. Thomson remplace M. Wright.

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Tuesday, May 4, 1982:  
Mr. Wright replaced Mr. Thomson.

On Wednesday, May 5, 1982:  
Mr. Bosley replaced Mr. Wright.

On Wednesday, May 12, 1982:  
Mr. Thomson replaced Mr. Wright.



Published under authority of the Speaker of the  
House of Commons by the Queen's Printer for Canada

Available from the Canadian Government Publishing Centre, Supply and  
Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre  
des communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

## ORDER OF REFERENCE

Thursday, February 25, 1982

*ORDERED*,—That a Sub-committee of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs be formed to examine the subject-matter of Bill C-225, An Act to promote profit-sharing by employees in business and that the Sub-committee composed of four Members to be chosen by the Chairman, after the usual consultations with the Whips of the different parties.

That the said Sub-committee be empowered to elect 1st Chairman and Vice-Chairman, to send for persons, papers and records, to sit while the House is sitting, to sit during periods when the House stands adjourned and to print from day to day such papers and evidence as may be ordered by the Sub-committee.

That the terms of reference for the Sub-committee be as follows:

Study the means by which the Canadian Government could improve the knowledge of its citizens of our economic system by explaining the fundamental function of the financing of business;

Study and make the necessary recommendations of profit-sharing models encouraged by other governments in Canada and elsewhere (foreign) to examine the specific effects of the redistribution of profits through stock ownership by employees;

Study and make the necessary recommendations on the fiscal structure for government and on the different mechanisms of financing business with the view of increasing the productivity of investments.

Study alternate forms of employee participation on Boards of Directors and in Company decision-making generally.

That the Sub-committee report to this Committee no later than June 15, 1982.

## ORDRE DE RENVOI

Le jeudi 25 février 1982

*IL EST ORDONNÉ*,—Qu'un sous-comité du Comité permanent des finances, du commerce et des affaires économiques soit constitué pour étudier l'objet du projet de loi C-225, Loi favorisant la participation des employés aux profits des entreprises, et que ce sous-comité soit composé de quatre députés désignés par le président, après les consultations d'usage avec les whips des différents partis.

Que ledit sous-comité soit autorisé à élire son président et son vice-président, à convoquer des personnes et à demander la production de documents et de témoignages, à siéger lorsque la Chambre siège, ou au cours de l'intersession, et à faire imprimer de jour en jour les documents et les témoignages dont il peut ordonner l'impression.

Que le mandat du sous-comité s'établisse comme suit:

Étudier les moyens selon lesquels le gouvernement du Canada pourrait améliorer la connaissance de ses citoyens concernant notre système économique en expliquant la fonction fondamentale du financement des entreprises;

Étudier et faire les recommandations nécessaires sur les modèles de participation encouragés par d'autres gouvernements au Canada ou à l'étranger, tout en examinant les effets particuliers de la redistribution des profits sous forme d'actions remises aux employés;

Étudier et faire les recommandations nécessaires pour que la structure fiscale des gouvernements ainsi que les divers mécanismes de financement des entreprises soient examinés en vue d'améliorer la productivité des investissements;

Étudier d'autres formules de participation des employés aux conseils d'administration et à la prise des décisions d'une compagnie en général;

Que le sous-comité fasse rapport au Comité au plus tard le 15 juin 1982.

*Le greffier du Comité permanent des finances,*

*du commerce et des questions économiques*

J.M. Robert Normand

*Clerk of the Standing Committee on*

*Finance, Trade and Economic Affairs*

**PROCÈS-VERBAL**

LE MARDI 30 MARS 1982

(1)

[Texte]

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques tient aujourd'hui à 1 heure sa séance d'organisation.

*Membres du Sous-comité présents:* M. Evans, M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, MM. Murphy et Thomson.

Le greffier du Sous-comité préside à l'élection du président.

Sur motion de M. Thomson, appuyé par M. Evans, il est convenu,—Que M<sup>me</sup> Hervieux-Payette soit nommée président du Sous-comité. Le président prend place au fauteuil.

Sur motion de M. Murphy, il est convenu,—Que M. Thomson soit nommé vice-président du Sous-comité.

*Il est convenu,*—Que le Sous-comité fasse imprimer 1,000 exemplaires de ses procès-verbaux et témoignages.

*Il est convenu,*—Que le président soit autorisé à tenir des séances pour recevoir les témoignages et en autoriser l'impression lorsque le quorum n'est pas atteint pourvu que deux partis soient représentés.

*Il est convenu,*—Que le Sous-comité porte le nom de Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises.

*Il est convenu,*—Que le président soit autorisé à prévoir des séances et prendre des dispositions pour la comparution des témoins après les consultations avec les autres membres du Sous-comité.

*Il est convenu,*—Que le président prenne des dispositions avec le Service de recherche de la Bibliothèque du Parlement dans le but de fournir du personnel de recherche pour venir en aide au Sous-comité.

*Il est convenu,*—Que le président, par le biais du greffier et après approbation du Sous-comité, conseille le personnel de recherche dans la préparation des études, des analyses et des sommaires.

*Il est convenu,*—Que les mémoires soient distribués immédiatement, sur réception par le greffier, à tous les membres du Sous-comité dans la langue de réception et dans les deux langues lorsqu'un membre en fait la demande et que tous les résumés soient distribués dans les deux langues officielles.

*Il est convenu,*—Que les séances régulières du Sous-comité soient désignées chaque mercredi à 3h30 de l'après-midi.

A 2 heures, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

LE MERCREDI 7 AVRIL 1982

(2)

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques tient

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

TUESDAY, MARCH 30, 1982

(1)

[Translation]

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs, met today at 1:00 o'clock p.m. for an organization session.

*Members of the Sub-committee present:* Mr. Evans, Mrs. Hervieux-Payette, Messrs. Murphy and Thomson.

The Clerk of the Sub-committee preside the election of the Chairman.

Upon motion by Mr. Thomson, seconded by Mr. Evans, it is agreed,—That Mrs. Hervieux-Payette be appointed President of the Sub-committee. The president takes the chair.

Upon motion by Mr. Murphy, it is agreed,—That Mr. Thomson be appointed Vice-President of the Sub-Committee.

*It is agreed,*—That the Sub-committee have 1,000 copies of their minutes and evidence duly printed.

*It is agreed,*—That the Chairman be authorized to hold meetings to hear witnesses and have the evidence printed even without a quorum provided both parties are represented.

*It is agreed,*—That the Sub-committee be named the Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business.

*It is agreed,*—That the Chairman be authorized to arrange meetings and to make the necessary arrangements to have witnesses appear before the Sub-committee after consultation with other members of the Sub-committee.

*It is agreed,*—That the Chairman make the necessary arrangements with the Library of Parliament's Research Service in order to obtain help from the research staff.

*It is agreed,*—That the Chairman, through the Sub-committee clerk and after approval from the Sub-committee, give advice to the research staff in the preparation of studies, analyses and summaries.

*It is agreed,*—That briefs be distributed immediately upon receipt by the clerk to all the Sub-committee Members in the language in which it is received and in both official languages whenever a Member of the Sub-committee so requires and that all summaries be distributed in both official languages.

*It is agreed*—That the Sub-committee's regular meetings take place each Wednesday at 3:30 p.m.

At 2 o'clock p.m. the subcommittee adjourned to the call of the chair.

WEDNESDAY, APRIL 7, 1982

(2)

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met today informally at 3:40 o'clock p.m., Mrs. Hervieux-Payette presiding.

aujourd'hui une réunion non officielle à 15h40 sous la présidence de M<sup>me</sup> Hervieux-Payette (présidente).

*Membres du Sous-comité présents:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette et M. Murphy.

*Aussi présents:* MM. Keer et Gauthier, Services de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

Le Sous-comité entreprend l'étude de l'Ordre de renvoi que lui a donné le Comité permanent le jeudi 25 février 1982, lequel est ainsi libellé:

*IL EST ORDONNÉ*,—Qu'un Sous-comité du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques soit constitué pour étudier l'objet du projet de loi C-225, Loi favorisant la participation des employés aux profits des entreprises, et que ce Sous-comité soit composé de quatre députés désignés par le président, après les consultations d'usage avec les whips des différents partis.

Que ledit Sous-comité soit autorisé à élire son président et son vice-président, à convoquer des personnes et à demander la production de documents et de témoignages, à siéger lorsque la Chambre siège, ou au cours de l'intersession, et à faire imprimer de jour en jour les documents et les témoignages dont il peut ordonner l'impression.

Que le mandat du Sous-comité s'établisse comme suit:

1. Etudier les moyens selon lesquels le gouvernement du Canada pourrait améliorer la connaissance de ses citoyens concernant notre système économique en expliquant la fonction fondamentale du financement des entreprises;
2. Etudier et faire les recommandations nécessaires sur les modèles de participation encouragés par d'autres gouvernements au Canada ou à l'étranger, tout en examinant les effets particuliers de la redistribution des profits sous forme d'actions remises aux employés;
3. Etudier et faire les recommandations nécessaires pour que la structure fiscale des gouvernements ainsi que les divers mécanismes de financement des entreprises soient examinés en vue d'améliorer la productivité des investissements;
4. -Etudier d'autres formules de participation des employés aux conseils d'administration et à la prise de décisions d'une compagnie en général;
5. Que le Sous-comité fasse rapport au Comité au plus tard le 15 juin 1982.

*Il est convenu*,—Que l'emphase des travaux du Comité porte particulièrement sur les items deux et quatre de son mandat.

*Il est convenu*,—Que durant la dernière semaine du mois d'avril et la première semaine de mai, des représentants d'organismes suivants soient invités à comparaître devant le Comité:

1. Des Bourses canadiennes
2. Du «Profit-Sharing Council of Canada»
3. Des Chambres de commerce canadiennes
4. Des Syndicats

*Members of the Sub-committee present:* Mrs. Hervieux-Payette and Mr. Murphy.

*In attendance:* Messrs Keer and Gauthier, Research Services, Library of Parliament.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of reference passed to it by the standing committee on Thursday, February 25, 1982 which reads as follows:

*ORDERED*,—That a Sub-committee of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs be formed to examine the subject matter of Bill C-225, An Act to Promote Profit-Sharing by Employees in Business, and that the Sub-committee be composed of four Members to be chosen by the Chairman, after the usual consultations with the Whips of the different parties.

That the said Sub-committee be empowered to elect its Chairman and Vice-Chairman, to send for persons, papers and records, to sit while the House is sitting, to sit during periods when the House stands adjourned and to print from day to day such papers and evidence as may be ordered by the Sub-committee.

That the terms of reference for the Sub-committee be as follows:

1. Study the means by which the Canadian Government could improve the knowledge of its citizens of our economic system by explaining the fundamental function of the financing of business;
2. Study and make the necessary recommendations on profit-sharing models encouraged by other governments in Canada and elsewhere (foreign) to examine the specific effects of the redistribution of profits through stock ownership by employees;
3. Study and make the necessary recommendations on the fiscal structure for government and on the different mechanisms of financing business with the view of increasing the productivity of investments.
4. Study alternate forms of employee participation on boards of directors and in company decision-making generally.
5. That the subcommittee report to this committee no later than June 15, 1982.

*It is agreed*,—That the emphasis of the Sub-committee work be particularly put on items 2 and 4 of their terms of reference.

*It is agreed*—That representatives of the following organization be invited to appear during the month of April and the first week in May:

1. Canadian Stock Exchanges
2. Profit-Sharing Council of Canada
3. Canadian chambers of commerce
4. Labour unions

## 5. Des Universités

*Il est convenu*,—Que durant les deuxièmes et troisièmes semaines de mai, le Comité invite à comparaître des représentants des organismes suivants:

1. De la fédération canadienne des petites et moyennes entreprises
2. Du Conseil canadien du commerce de détail
3. De l'Association canadienne des manufacturiers

*Il est convenu*,—Que les recherchistes de la Bibliothèque du Parlement préparent une bibliographie sur le sujet du mandat du Comité ainsi qu'un sommaire des expériences européennes et américaines.

M. Murphy propose,—Que le greffier du Comité soit autorisé à mettre une annonce dans les journaux de chacune des provinces du Canada afin de solliciter l'envoi de mémoires sur la participation des employés aux profits des entreprises.

Le débat s'engage à ce sujet.

A 4h30, le Comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

THURSDAY, APRIL 8, 1982

(3)

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met informally at 9:00 o'clock a.m. this day, the Chairperson, Mrs. Hervieux-Payette presiding.

*Members of the Sub-committee present:* Messrs. Evans, Murphy and Mrs. Hervieux-Payette.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, February 25, 1982 relating to the examination of the subject-matter of Bill C-225, An Act to promote profit-sharing by employees in business. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Wednesday, April 7, 1982, Issue No. 1*)

On motion of Mr. Murphy, it was agreed,—That the Clerk of the Committee be authorized to advertise in daily and weekly newspapers throughout Canada for the purpose of inviting briefs dealing with the subject-matter of Bill C-225, An Act to promote profit-sharing by employees in business.

At 9:10 o'clock a.m. the Sub-committee adjourned to the call of the Chair.

LE MARDI 4 MAI 1982

(4)

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques tient aujourd'hui une réunion non officielle à 15h40 sous la présidence de M<sup>me</sup> Hervieux-Payette (présidente).

*Membres du Sous-comité présents:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette et M. Wright.

*Autre député présent:* M. Nickerson.

## 5. Universities

*It is agreed*,—That representatives of the following organizations be invited to appear before the Sub-committee during the second and third weeks of May:

1. From the Canadian Federation of Independent Business
2. From the Retail Council of Canada
3. From the Canadian Manufacturers Association

*It is agreed*,—That the Library of Parliament's research staff prepare a bibliography on the subject of the Sub-committee's terms of reference as well as a summary on the European and American experience on the subject.

Mr. Murphy suggests,—That the Sub-committee clerk be authorized to advertise in daily and weekly newspapers throughout Canada for the purpose of inviting briefs dealing with the subject of profit-sharing by employees in business.

Debate took place on the subject.

At 4:30 o'clock p.m., the meeting adjourned to the call of the chair.

LE JEUDI 8 AVRIL 1982

(3)

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques tient aujourd'hui une réunion non officielle à 9h00, sous la présidence de M<sup>me</sup> Hervieux-Payette (présidente).

*Membres du Sous-comité présents:* MM. Evans, Murphy et M<sup>me</sup> Hervieux-Payette.

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982, relatif à l'objet du projet de loi C-225, Loi favorisant la participation des employés aux profits des entreprises. (*Voir procès-verbal et témoignages du mercredi 7 avril 1982, fascicule 1*).

Sur motion de M. Murphy, il est convenu que le greffier du Comité soit autorisé à mettre une annonce dans les journaux de chacune des provinces du Canada afin de solliciter l'envoi de mémoires sur l'objet du projet de loi C-225, Loi favorisant la participation des employés aux profits des entreprises.

À 9h10, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation du président.

TUESDAY, MAY 4, 1982

(4)

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met informally at 3:40 o'clock p.m., the Chairperson, Mrs. Hervieux-Payette, presiding.

*Membres du Sub-committee present:* Mrs. Hervieux-Payette and Mr. Wright.

*Other Members present:* Mr. Nickerson.

*Aussi présent:* M. Kevin Keer, Services de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

*Témoins:* De la Bourse de Toronto: Mad. Diane Urquhart, directrice de la division de l'économie; Mad. Pamela Sloan, Vice-présidente de la division de l'économie et des affaires publiques.

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (*Voir procès-verbal et témoignages du mercredi 7 avril 1982, fascicule no 1*).

Les témoins répondent aux questions.

A 16h40, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MERCREDI 5 MAI 1982

(5)

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques tient aujourd'hui une réunion non officielle à 15h45 sous la présidence de M<sup>me</sup> Hervieux-Payette (présidente).

*Membres du Sous-comité présents:* M. Bosley, M<sup>me</sup> Hervieux-Payette et M. Murphy.

*Autre député présent:* M. Yurko.

*Aussi présents:* MM. Keer et Gauthier, Services de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

*Témoins:* Professeur Roy H. Vogt, directeur intérimaire, faculté des sciences économiques, Université du Manitoba et M. Emile Vallée, Métallos Unis d'Amérique.

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (*Voir procès-verbal et témoignages du mercredi 7 avril 1982, fascicule no 1*).

Monsieur Vogt fait une déclaration préliminaire puis répond aux questions.

Monsieur Vallée fait une déclaration préliminaire puis répond aux questions.

A 17h45, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

LE MERCREDI 12 MAI 1982

(6)

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques se réunit aujourd'hui à 15h40 sous la présidence de M<sup>me</sup> Hervieux-Payette (présidente).

*Membres du Sous-comité présents:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, M. Murphy et M. Thompson.

*Aussi présent:* M. Kevin Kerr, Services de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

*Témoins:* Du conseil de la participation aux bénéfices du Canada: M. Herb Brown, président; M. Réginald C. Smith, vice-président (finances) et M. Alex King, directeur.

*In attendance:* From the Research Service of the Library of Parliament, Mr. Kevin Keer.

*Witnesses:* From the Toronto Stock Exchange: Ms. Diane Urquhart, Director, Economics Department; Ms. Pamela Sloan, Vice-President, Economics and Public Relations Department.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of reference dated Thursday, February 25, 1982 (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Wednesday, April 7, 1982, Issue 1*).

The witnesses answer questions.

At 4:40 o'clock p.m. the Sub-committee adjourned to the call of the chair.

WEDNESDAY, MAY 5, 1982

(5)

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met informally at 3:45 o'clock p.m., the Chairperson, Mrs. Hervieux-Payette presiding.

*Members of the Sub-committee present:* Mr. Bosley, Mrs. Hervieux-Payette and Mr. Murphy.

*Other Members present:* Mr. Yurko.

*In attendance:* Messrs. Keer and Gauthier, Research Branch, Library of Parliament.

*Witnesses:* Professor Roy H. Vogt, acting director, Department of Economics, University of Manitoba, and Mr. Emile Vallée, from the United Steel Workers.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of reference dated Thursday, February 25, 1982 (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Wednesday, April 7, 1982, Issue 1*).

Mr. Vogt made a preliminary statement, then answered questions.

Mr. Vallée made a preliminary statement, then answered questions.

At 5:45 o'clock p.m., the Sub-committee adjourned to the call of the chair.

WEDNESDAY, MAY 12, 1982(6)

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met at 3:40 o'clock p.m., the Chairperson, Mrs. Hervieux-Payette, presiding.

*Members of the Sub-committee present:* Mrs. Hervieux-Payette, Mr. Murphy and Mr. Thompson.

*In attendance:* From the Research Branch, Library of Parliament, Mr. Kevin Kerr.

*Witnesses:* From the Profit Sharing Council of Canada: Mr. Herb Brown, President, Mr. Réginald Smith, Vice-President (Finances) and Mr. Alex King, Director.

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (*Voir procès-verbal et témoignages du mercredi 7 avril 1982, fascicule no 1*).

Le président et les témoins font une déclaration préliminaire et répondent aux questions.

*Il est convenu*,—Que le Sous-comité entreprenne maintenant ses travaux à huis clos.

M. Murphy propose,—Que lorsque le Sous-comité le juge à propos, des frais raisonnables de déplacement et de séjour soient versés aux témoins à qui on a demandé de comparaître devant le Sous-comité.

Après débat, la proposition mise aux voix, est adoptée.

Sur motion de M. Thomson, *il est convenu*,—Que la présidente soit autorisée, à défaut de quorum, à tenir des séances, à recevoir des témoignages et à en autoriser l'impression.

*Il est convenu*,—Que les études préparées par les chercheurs de la bibliothèque du Parlement soient disponibles aux personnes intéressées qui en font la demande.

A 17h18, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

The Sub-committee resumed study of its Order of reference dated Thursday, February 25, 1982 (*See Minutes of Proceedings and Evidence of Wednesday, April 7, 1982, Issue 1*).

The chairperson and the witnesses made preliminary statements and answered questions.

It was agreed that the Sub-committee would undertake its work now, *in camera*.

Mr. Murphy moved,—That at a time deemed appropriate by the Sub-committee, reasonable amounts for travel and lodging be given to witnesses called before the Sub-committee.

After debate a vote was taken and the motion was agreed to.

On motion of Mr. Thomson, it was agreed,—That the Chairperson be authorized, without a quorum to hold meetings, receive witnesses and allow publication of evidence.

*It was agreed*—That the studies prepared by the research staff of the Library of Parliament be made available to persons requesting them.

At 5:18 o'clock p.m. the Sub-committee adjourned to the call of the chair.

*Le greffier du Sous-comité*

Jacques Lahaie

*Clerk of the Sub-committee*

**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Wednesday, May 12, 1982

• 1537

**The Chairman:** *La séance est ouverte.* Before we start with the group I would like to ask you, if you do not mind, to do a little bit of kitchen work and to make sure that our debate can continue, since we have a quorum and the number of parties that we agreed to previously.

I have here a suggestion for a motion to reimburse some travelling expenses for some of the witnesses we invited. For instance, the university teachers can hardly find the funds to cover their expenses. Last week we had Professor Roy Vogt from Manitoba. I presume that members of the committee would agree to cover expenses for witnesses with that particular problem.

**Mr. Murphy:** What if we said no?

**The Chairman:** If we say, no, we say, no. I do not ask to have the expenses of everyone covered. I do not ask to have the expenses covered for someone from the stock exchange.

**Mr. Thomson:** Madam Chairman, I would like to discuss this privately rather than before the witnesses we have this afternoon. On all the committees on which I have served, we have never paid any witnesses, that I am aware of, to come before a committee.

**The Chairman:** The travelling expenses, not the expenses.

**Mr. Thomson:** No expenses whatsoever of any kind have been paid for in any committee on which I have served in this House. I would like to know what the past practice has been because I

• 1540

**Mr. Murphy:** You can check. You will find it does happen to certain witnesses in certain cases where the committee has actually asked for the person to come—

**The Chairman:** The expertise.

**Mr. Murphy:** I know that in other committees I have served on that that has been the case, not that often, but a couple of times through the year.

**The Chairman:** I think we all have the same experience with my committee. Some people were reimbursed. For instance, they might belong to a church group or a special organization where only voluntary people are within the organization, and because of the size of the country—for people from Montreal, I do not think it would mean a lot of problems to cover their expenses. But when we come to people we have asked from Vancouver or Winnipeg, I feel that their effort is certainly bigger than those who would be from the region. Just as a matter of courtesy, being in a very large country, to just cover the plane travelling expenses and expenses directly related to their appearance before this committee.

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mercredi 12 mai 1982

**Le président:** *I call the meeting to order.* Avant de vous présenter nos témoins, je voudrais vous demander de régler quelques question de régie interne, si cela ne vous fait rien. Nous pourrons ensuite continuer nos travaux, puisque nous avons le quorum et des représentants de tous les partis.

J'ai ici une proposition de motion pour défrayer les témoins que nous avons invités de leurs frais de déplacement. Par exemple, les professeurs d'université ont de la difficulté à trouver les fonds nécessaires. La semaine dernière, nous avons entendu le professeur Roy Vogt du Manitoba. Je suppose que vous êtes d'accord pour rembourser les témoins qui ont ce genre de problèmes.

**M. Murphy:** Et si nous disions non?

**Le président:** Les choses en resteront là. Je ne vous demande pas de défrayer tout le monde. Je ne vous demanderai pas de défrayer les représentants de la bourse par exemple.

**M. Thomson:** Madame le président, j'aimerais en discuter en privé plutôt que devant les témoins. Tous les comités dont j'ai fait partie n'ont jamais défrayé leurs témoins, à ma connaissance.

**Le président:** Il s'agit de leurs frais de déplacement, pas toutes les dépenses.

**M. Thomson:** Aucun comité dont j'ai fait partie à la Chambre n'a jamais remboursé de frais, quels qu'ils soient. J'aimerais savoir quelle était la pratique courante, parce que je . . .

**M. Murphy:** Vous pouvez le vérifier. Vous verrez que cela se produit parfois lorsque le comité a lui-même demandé à une personne de se présenter . . .

**Le président:** Pour avoir des experts.

**M. Murphy:** Il est arrivé que cela se produise dans d'autres comités dont j'ai fait partie, pas souvent mais peut-être quelques fois dans l'année.

**Le président:** C'était la même chose dans mon comité. Il y en a qui étaient remboursés. Il pouvait s'agir de représentants des Eglises ou d'organismes bénévoles. Je crois que c'est approprié vu la grandeur de notre pays. Pour ceux qui viennent de Montréal, cela ne pose pas de problème. Cependant, nous avons demandé à des témoins de venir de Vancouver ou de Winnipeg et cela leur coûte beaucoup plus cher qu'à ceux qui viennent de la région. Par courtoisie, comme notre pays est vaste, nous pourrions rembourser les témoins qui sont convoqués par le comité de leurs frais de déplacement et des dépenses directement reliées à leur comparution.

[Text]

**Mr. Thomson:** I do not like to be awkward, Madam Chairman, but I would sooner talk about it in private.

**The Chairman:** If you want, because I am not too sure. I do not mind discussing that at the end of the meeting. If you stay all the afternoon, I do not mind. Okay?

**Mr. Thomson:** Yes.

**The Chairman:** There was another one with regard to the printing of our debates. It could be done afterwards.

Alors, il me fait plaisir de présenter les membres du *Profit Sharing Council of Canada* dont le président est M. Herb Brown; le vice-président est M. Smith, et nous avons aussi un autre conseiller, M. King Alex qui est directeur du *Profit Sharing Council of Canada*. Alors, si mes collègues sont d'accord, nous allons demander à ces derniers de nous exposer le point de vue et l'expérience du *Profit Sharing Council of Canada*.

Then we can ask questions about your suggestion. I wish to thank you for appearing before this committee. I think we have a lot to share and your attendance here today is very much appreciated.

Mr. King, who is going to start?

**M. H.A. King (President, Employee Relations Consulting Services, Scarborough):** Mr. Brown.

**The Chairman:** Mr. Brown.

**Mr. H. Brown (President, Profit Sharing Council of Canada):** It is our pleasure to present our views to a Government of Canada parliamentary committee which is examining a bill to promote a concept which we have been actively promoting since January 1970, if not before that. My prime purpose, as a member of a team of three making a submission to express the views of the Profit Sharing Council, is to tell you about the council itself, what it is and why it is, just to set the background of what we are here to talk about.

Prior to 1970, there were many profit-sharing companies in Canada which belonged to the Profit Sharing Council of America. Many profit sharing plans were brought to Canada by the subsidiaries of the United States companies. For instance: Proctor & Gamble, Simpsons-Sears, Lincoln Electric and S.C. Johnson—Johnson Wax are four examples. In 1968, the Government of Canada enacted legislation dealing with deferred profit sharing plans called Section 144 and 147. This gave birth to a Canadian association of profit sharers called the Institute of Profit Sharing, and later the name was changed to the Profit Sharing Council of Canada.

One of the Canadian council's purposes was to keep all members with deferred profit sharing plans fully aware of how legislation affected their plans; to issue interpretive bulletins; to keep members updated in the event of changes and to see that no legislative changes affected anyone's plan unfairly. Some of the council's submission to the Department of Finance resulted in changes to adverse interpretations or rulings. A legal and legislative committee was set up to perform this function and is active currently. Its most recent submis-

[Translation]

**M. Thomson:** Ce n'est pas par mauvaise volonté, madame le président, mais je préférerais en parler en privé.

**Le président:** Si vous le voulez. Je ne suis pas certaine moi-même. Nous pourrons en discuter à la fin de la réunion. Si vous voulez bien rester jusqu'à la fin, cela ne me fait rien. D'accord?

**Mr. Thomson:** Oui.

**Le président:** Nous avons une autre motion pour l'impression des délibérations. On pourra également l'adopter à la fin.

I am pleased to introduce to you representatives from the Profit Sharing Council of Canada, the Chairman, Mr. Herb Brown, the Vice Chairman, Mr. Smith, and another counsel, Mr. King Alex, Director of the Profit Sharing Council of Canada. If you agree, we will ask our witnesses the view and the experience of the Profit Sharing Council of Canada.

Nous pourrons ensuite poser des questions. Je vous remercie d'être venus comparaître. Vous pourrez certainement beaucoup nous apprendre et nous apprécions beaucoup votre présence aujourd'hui.

Monsieur King, qui va commencer?

**M. H.A. King (président, Employee Relations Consulting Services, Scarborough):** M. Brown.

**Le président:** Monsieur Brown.

**M. H. Brown (président, Conseil de la participation aux bénéfices du Canada):** Nous sommes heureux de pouvoir présenter notre point de vue au comité du gouvernement du Canada qui étudie le projet de loi visant à promouvoir un concept dont nous faisons nous-mêmes la promotion active depuis janvier 1970, sinon plus. En tant que membre de l'équipe venu vous soumettre le point de vue du conseil, je veux tout d'abord vous parler du conseil lui-même, de ce qu'il fait et de sa raison d'être, pour vous situer.

Avant 1970, de nombreuses sociétés canadiennes qui offraient des plans de participation aux bénéfices appartenait au *Profit Sharing Council of America*. Nombre de ces plans ont été introduits au Canada par les filiales de sociétés américaines. Il y a par exemple *Proctor & Gamble*, *Simpsons-Sears*, *Lincoln Electric* et *S.C. Johnson*, *Johnson Wax*. En 1968, le gouvernement du Canada a adopté deux articles touchant les plans différés de participation aux bénéfices, c'est-à-dire les articles 144 et 147 de la Loi de l'impôt. Par suite de cette mesure, s'est créée une association de sociétés offrant des plans de participation au Canada, appelée *The Institute of Profit Sharing*, qui est devenue plus tard *Le Conseil de la participation aux bénéfices du Canada*.

L'un des buts du Conseil était de tenir tous ses membres offrant des plans différés de participation aux bénéfices au courant des modifications législatives touchant leurs plans. Le Conseil publie également des bulletins d'interprétation, tient ses membres au courant des changements et voit à ce qu'aucune modification législative n'ait des répercussions indes sur les plans de nos membres. Le Conseil a déjà présenté des mémoires au ministère des Finances, l'amenant à modifier des interprétations ou des décisions préjudiciables. Un comité juri-

**[Texte]**

sion is one to the Honourable Allan MacEachen dealing with amendments to Section 147. The November 1981 budget amendments effectively killed so-called "top-hat" profit sharing plans, but also did some damage to plans that the council, in its interpretation, felt were bona fide team creating and productivity improving broad coverage plans for the total working force in the company.

**[Traduction]**

dique a été constitué à cette fin et poursuit toujours ses activités. Il a récemment envoyé un mémoire à l'honorable Allan MacEachen au sujet d'amendements à l'article 147. Les amendements présentés dans le budget de novembre 1981 ont ni plus ni moins mis fin aux plans de participation aux bénéfices réservés à des privilégiés, et ont du même coup touché des plans qui, selon le Conseil, sont de bons plans qui peuvent servir à créer un esprit de corps et à améliorer la productivité au sein de la compagnie, et qui sont également offerts à tous les employés.

• 1545

To get on with the council's purposes and objectives, they can be listed as follows: to actively promote the profit-sharing philosophy in Canadian companies, believing it to be in the best interests of the companies, the employees and the Canadian economy; to promote the profit-sharing concept with all provincial governments and the federal government and to make government officials aware of our association's existence; to serve our members by providing books on the subject, communications material to promote profit-sharing efficiency, a quarterly news letter, seminars and luncheon meetings and by discourse and discussion between the members themselves; to work with colleges and universities in making students aware of the concept. St. Mary's College in Halifax has recently started a course in profit-sharing and at Queen's University it has been part of the business school course for some time. At Queen's, we established an annual \$500 bursary for the student who presents the best paper on profit-sharing.

Also, our aim is to encourage employee stock ownership plans and employee participation in the operation of the enterprise.

To help us in the above objectives, we have a membership of 235 Canadian firms from Halifax to Victoria, including a branch chapter in British Columbia. These members pay from \$50 to \$500 in fees to provide an annual operating budget of \$45,000 and, on that limited budget, we have actually done a lot of missionary work and a lot of publicity and I think our name is gradually getting known throughout Canada.

About 70 per cent of the membership have plans. The remainder are either interested companies who want to know more or companies, such as trust companies, investment counsellors or pension and benefit consultants which provide service to those having or wanting a deferred profit-sharing plan.

We are grateful to the Profit-Sharing Council of America for the close ties we enjoy with them and for the communication material they supply and to the Profit Sharing Research Foundation in Evanston, Illinois, for much valuable literature and information they have provided. The foundation has also made the Canadian council chairman an automatic ex officio member of their board and have elected Mr. Tom Van Zuiden, Vice-President of Finance, Dofasco Inc., a member of their board.

Pour ce qui est des buts et des objectifs du Conseil, ils sont: promouvoir activement le concept de la participation aux bénéfices auprès des sociétés canadiennes, quant nous croyons que c'est dans l'intérêt des sociétés, des employés et de l'économie canadienne; promouvoir la participation aux bénéfices auprès de tous les gouvernements provinciaux et du gouvernement fédéral, et informer les fonctionnaires de l'existence de notre Association; aider nos membres en leur fournissant la documentation sur le sujet, du matériel d'information pour améliorer les plans de participation aux bénéfices et un bulletin trimestriel, et en tenant des colloques et des déjeuners-causeries; collaborer avec les collèges et universités afin d'informer les étudiants à ce sujet. Le collège Ste-Marie de Halifax offre depuis peu un cours sur la participation aux bénéfices, et l'université Queen en offre également un depuis un certain temps à l'école d'administration des affaires. A Queens, nous offrons une bourse annuelle de \$500 à l'étudiant qui soumettra la meilleure dissertation sur le sujet.

De plus, nous voulons encourager les régimes d'acquisition d'actions par les employés et la participation des employés au fonctionnement de l'entreprise.

Nous aident à atteindre ces objectifs, 235 membres, sociétés canadiennes de Halifax à Victoria y compris un chapitre en Colombie-Britannique. Nos membres paient de \$50 à \$500 de cotisations qui nous fournissent un budget de fonctionnement annuel de \$45,000 avec lequel nous avons pu faire beaucoup de travail de missionnaire et de la publicité grâce à laquelle, notre nom commence à être connu partout au Canada.

Environ 70 p. 100 de nos membres offrent des plans. Les autres sont soit des sociétés intéressées qui veulent en savoir plus, ou des sociétés comme des sociétés de fiducie, des sociétés de placements, des régimes de pensions et des experts-conseils qui offrent leurs services à ceux qui ont des plans différents de participation aux bénéfices ou qui voudraient en avoir un.

Nous sommes reconnaissants au *Profits Sharing Counsel of America* des liens étroits qui nous unissent et du matériel d'information qu'il nous fournit, ainsi qu'à la *Profit Sharing Research Foundation* d'Evanston, Illinois, qui nous a fourni des renseignements et des documents précieux. La fondation a également nommé le président du conseil du Canada membre d'office de son conseil d'administration et a élu M. Thom Van Zuiden, vice-président des Finances, Dofasco Inc., membre de leur conseil.

## [Text]

Our concept of the ideal approach to profit sharing has been to persuade managements that the philosophy must be believed sincerely by them; it must be communicated well and regularly to plan members; financial results must be revealed if the plan is to be meaningful and believed. It must not be a substitute for going competitive wages and benefits. Communication must reveal the factors entering the cost of a product and providing a profit. Profit earning responsibilities must be part of the profit sharing philosophy. Profit sharing, to succeed, must provide responsibility sharing.

It has never been part of our promotion to suggest that profit sharing be mandated. We have often thought that governments could help spread the concept, not necessarily by advocating it but by making the many companies in Canada aware of it and the council with a view to helping them to make up their mind whether profit sharing was a good way to create a team, to aid in managing the enterprise and to create harmonious labour-management relations.

We appreciate the opportunity to make our presence felt. We would like to promote profit sharing and employee stock ownership. We would like to convince you that the voluntary way is the way to keep the flame of enterprise burning. Mr. Smith and Mr. King will provide further information for you. Mr. King will go into detail regarding the role of governments in profit sharing as envisioned by the council. Mr. Smith will deal with Bill C-225 itself.

• 1550

In the eight packages of information which we have provided to the subcommittee are the following items: Our quarterly newsletter, *The Profit Sharer*, and the following books: *Profit Sharing—A Concept which Creates Winning Teams*, *Profit Sharing—An Innovative Approach to Effective Management*, *Profit Sharing—The Industrial Adrenalin*, a book on *Profit Sharing Plan Design*, *Improving Productivity through Profit Sharing* and a book that was issued to the U.S. government by the Profit Sharing Council of America called: *Profit Sharing Benefits to Business, Labour & Capital Markets*.

Also, there is a booklet in there showing the type of publications we have for sale and also our membership roster showing the members that belong to the Profit Sharing Council. Thank you very much, Madam Chairman.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Brown. Mr. Smith.

**Mr. Reginald C. Smith, (Vice-President, Finance, Lake Ontario Steel Co., Ltd.):** Thank you, Madam Chairperson and members of the committee. I am pleased to be able to share some thoughts with you as well on profit-sharing and this is really representing personal experience and the experience of

## [Translation]

Selon nous, la meilleure façon de promouvoir la participation aux bénéfices est de persuader les chefs d'entreprise qu'ils doivent eux-mêmes s'engager à fond. Il faut qu'il y ait une bonne communication régulière avec les membres du plan, et que les résultats financiers leur soient révélés si l'on veut que le plan soit une réussite. Le plan ne doit pas non plus remplacer des salaires et des avantages concurrentiels. L'information fournie doit identifier les facteurs qui touchent le coût d'un produit et permettent de faire des bénéfices. Une certaine responsabilité dans la profitabilité de l'entreprise fait également partie du concept de la participation aux bénéfices. Pour être un succès, la participation aux bénéfices doit prévoir la participation aux responsabilités.

Nous n'avons jamais suggéré que ces plans soient rendus obligatoires. Nous croyons que les gouvernements pourraient nous aider à répandre cette idée de la participation aux bénéfices pas nécessairement en en faisant la promotion, mais en informant les sociétés canadiennes des possibilités qu'elles offrent afin de les aider à décider si un tel plan leur convient. Elles pourraient ainsi voir si la participation aux bénéfices est une bonne façon de créer un esprit d'équipe, de faciliter la gestion de l'entreprise et d'améliorer les relations avec les employés.

Nous sommes heureux d'avoir l'occasion de vous présenter notre point de vue. Nous voulons promouvoir les concepts de la participation aux bénéfices et de l'acquisition d'actions par les employés. Nous aimerions pouvoir vous convaincre qu'une approche volontaire est la meilleure façon d'encourager l'esprit d'entreprise. M. Smith et M. King vous donneront d'autres renseignements. M. King vous parlera du rôle des gouvernements tel que l'envisage le Conseil tandis que M. Smith vous parlera du projet de loi C-225 lui-même.

Parmi les huit brochures que nous avons remises au sous-comité, vous trouverez: notre bulletin trimestriel, *The Profit Sharer*, et les brochures suivantes: *Profit Sharing—A Concept which Creates Winning Teams*, *Profit Sharing—An Innovative Approach to Effective Management*, *Profit Sharing—The Industrial Adrenalin*, *Profit Sharing Plan Design*, *Improving Productivity through Profit Sharing*, ainsi qu'un document soumis au gouvernement des États-Unis par le *Profit Sharing Council of America* et intitulé: *Profit Sharing Benefits to Business, Labour & Capital Markets*.

De plus, nous vous avons remis une brochure énumérant toutes les publications que nous vendons ainsi qu'une liste de tous nos membres. Merci beaucoup, madame le président.

**Le président:** Merci, monsieur Brown. Monsieur Smith.

**M. Reginald C. Smith (vice-président, Finances, Lake Ontario Steel Co., Ltd.):** Merci, madame le président, membres du Comité. Je suis heureux de pouvoir partager avec vous des idées sur la participation aux bénéfices. Ces idées reflètent mon expérience personnelle ainsi que celle de sociétés membres

## [Texte]

some member companies of the council who have practised profit-sharing and employee share ownership.

I am Vice-President of Finance of Lake Ontario Steel Company Ltd. We have about 1,000 employees. We are a smaller steel mill and we have sponsored profit-sharing and employee share ownership for something over 10 years. We have sister companies, affiliated steel mills in Texas, New Jersey and England, engineering companies and they are all profit-sharing companies. The English company was the only English steel mill not to be on strike about two years ago when there was a very bitter, long, steel industry strike in the United Kingdom.

The council strongly supports what it perceives to be broad objectives of Bill C-225 as expressed in the name of the bill and in the name of this committee. I am going to first... while recognizing that employee share ownership plans are fairly widespread, I am going to confine my remarks insofar as employee share ownership plans are concerned to those that are in the context of some form of profit-sharing plan.

First, addressing the status of profit-sharing in Canada today in terms of its statutory basis and kind of where it is at and how it functions within that statutory basis, I make reference to Section 144 and Section 147 of the Income Tax Act which is the statutory basis, 147 being, of course, the basis of the deferred profit-sharing plans or the DPSP's. Any further reference I am making to profit-sharing plans, I intend to refer to the Section 147, Deferred Profit-Sharing Plans.

The Act goes on to prescribe and define certain non-qualified investments which are properties that can be held by a trust governed by a deferred profit-sharing plan and also to define certain qualified properties. The shares of a public company whose shares trade on a prescribed stock exchange are qualified investments for purposes of a DPSP and consequently there is currently no statutory barrier to employee share ownership by means of a combination of deferred profit-sharing plan and ownership through the plan of employer company shares.

There is also a provision in the Act for equity shares of a corporation whose shares are not publicly traded to be eligible investments for purposes of the DPSP, provided that, at the time of their acquisition by the trust, they met certain or have had certain earnings history and no restriction on the transferability of the shares. These latter two points, while they are not necessarily a barrier to employee share ownership through a DPSP. For smaller, privately held companies, they frequently are a practical barrier.

• 1555

I would point out, however, that it is possible, within that legislation, for even a closely held private company—assuming that it has a class of shares with an earnings history which is appropriated—it is quite possible to do some re-organization of the capital structure and meet all of the qualifications of the

## [Traduction]

du Conseil qui ont des plans de participation aux bénéfices et d'acquisition d'actions par les employés.

Je suis vice-président, Finances, de la *Lake Ontario Steel Co., Ltd.* Nous avons environ 1,000 employés. Nous sommes une petite aciérie et nous offrons la participation aux bénéfices et l'acquisition d'actions par les employés depuis plus de 10 ans. Nous avons également des sociétés soeurs au Texas, au New Jersey et en Angleterre, des sociétés d'ingénierie qui offrent également la participation aux bénéfices. La société anglaise a été la seule aciérie en Angleterre à ne pas avoir de grèves il y a environ deux ans lorsqu'il y a eu une très longue grève dans le secteur de l'acier au Royaume-Uni.

Le Conseil appuie sans réserve ce qu'il considère comme les objectifs généraux du projet de loi C-225, comme l'expose le nom du projet de loi et du Comité. Tout en reconnaissant que les plans d'acquisition d'actions par les employés sont assez courants, je me limiterai cependant aux plans qui prévoient surtout la participation aux bénéfices.

Tout d'abord, pour ce qui est de la situation au Canada en ce moment et des lois qui régissent la participation aux bénéfices, mentionnons les articles 144 et 147 de la Loi de l'impôt sur le revenu qui régissent la participation aux bénéfices. L'article 147 régit ce qu'on appelle les plans différés de participation aux bénéfices. Lorsque je vous parlerai de plans de participation aux bénéfices, je me réfèrerais également à l'article 147 sur les plans différés de participation aux bénéfices.

La loi définit certains placements non qualifiés, c'est-à-dire des biens que peut posséder une fiducie régie par un plan différé de participation aux bénéfices, et définit également certains biens qualifiés. Les actions d'une société cotées en bourse sont considérées comme des placements qualifiés aux fins des plans différés de participation aux bénéfices et il n'y a donc rien dans la loi qui empêche l'acquisition d'actions par les employés en combinant le plan différé de participation aux bénéfices avec l'acquisition d'actions de la société par l'intermédiaire du plan.

La loi stipule également que la participation au capital-action d'une société qui n'est pas cotée en bourse est un placement admissible aux fins du plan différé de participation aux bénéfices, pourvu qu'au moment de l'achat par la fiducie ces actions aient déjà produit des dividendes et ne fassent pas l'objet de restrictions quant à la transférabilité. Ces deux derniers éléments ne sont pas nécessairement un obstacle à l'acquisition d'actions par les employés dans le cadre d'un plan différé de participation aux bénéfices. Pour les petites compagnies privées, ils représentent souvent un obstacle dans la pratique.

Toutefois, je signale qu'aux termes de cette loi, même une société privée fermée... en supposant qu'elle ait une catégorie d'actions ayant déjà rapporté des dividendes... peut réorganiser son capital social et satisfaire ainsi aux exigences du bill. Il est donc fréquemment possible de combiner un régime

## [Text]

bill. So that employee share-ownership in combination with a DPSP, is frequently possible although I would not say it is frequently done. It is quite feasible with a certain amount of tidying-up and re-organization of share capital.

The point of those remarks is to point out that employee share-ownership and deferred profit-sharing are both possible under existing legislation and possible as a combination. Nonetheless, some tidying-up of some of the statutory measures would certainly facilitate that kind of employee share-ownership of employer companies, in combination with profit-sharing. For example, under the proposed Bill C-225, the proposed class of shares would not constitute an eligible investment under the act as it is presently written because those shares would lack an earnings history, notwithstanding that another class of shares might have an earnings history and transferability would be limited to other employees. So, there would be some tidying-up of that kind required.

The Income Tax Act currently inhibits employee profit-sharing and employer share-ownership as a combination, to the extent that the Income Tax Act puts a fairly onerous cap on employer contributions to a DPSP. That cap, which I am sure you are aware of, is not very high and it is in conjunction with employer contributions to a registered pension plan. Especially for smaller companies, whose earnings may be volatile from year to year, that cap may be quite inadequate. While profit-sharing award under a formula may be or seem quite generous in one year, there may be other years when it is very low or non-existent. With that cap the way it is, there is a problem that sometimes profit-sharing can be little or none in bad years; in good years it is capped.

Consequently, the employee lacks the opportunity to share to the extent that the formula and the intention might otherwise permit. That is particularly true where profit-sharing has been introduced by, what I would describe as more enlightened employers who see deferred profit-sharing as more than just a pension plan or an alternative way of funding retirement benefits, but whose primary purpose is to motivate the employee and to literally give him a piece of the action. In those cases, the tie-in of that employer contribution does inhibit the wider use of deferred profit-sharing and employee share-ownership.

A lack of liquidity is a concern in the case of employee owned shares of a company whose shares are not publicly traded. It would certainly be imprudent for a deferred profit-sharing plan or the trustees of a deferred profit-sharing plan or a registered plan to invest any or very much of the assets of a trust in the shares of the employer company, if that is the sole source of retirement income for the employees and if the plan was not designed to provide something more than that retirement income.

## [Translation]

d'acquisition d'actions par les employés à un plan différé de participation aux bénéfices, même si on le fait rarement. C'est tout à fait possible si l'on réorganise le capital social en conséquence.

Je tiens donc à signaler que la loi actuelle permet d'offrir un plan d'acquisition d'actions par les employés et un plan différé de participation aux bénéfices, aussi bien séparément que conjointement. Néanmoins, la modification de certaines dispositions de la loi faciliterait certainement la combinaison des deux. Par exemple, la catégorie d'actions proposée dans le Bill C-225 ne constituerait pas un investissement admissible en vertu de la loi actuelle car ces actions n'auraient jamais rapporté de dividendes, même si une autre catégorie d'actions en aurait déjà rapporté et ces actions ne pourraient être transférées à d'autres employés. Il faudrait donc apporter des modifications appropriées.

La Loi de l'impôt sur le revenu limite la possibilité de combiner un plan de participation des employés aux bénéfices à un régime d'acquisition d'actions par les employés car elle fixe un plafond insuffisant aux contributions de l'employeur à un PDPB. Ce plafond, que vous connaissez certainement, n'est pas très élevé et s'ajoute aux contributions de l'employeur à un régime de retraite enregistré. Il se peut qu'il soit tout à fait insuffisant surtout dans le cas des petites compagnies dont les profits varient beaucoup d'une année à l'autre. Bien que le montant octroyé aux employés dans le cadre de la participation aux bénéfices soit très généreux une année, il se peut qu'il soit minime ou même nul une autre année. Ce plafond pose une difficulté car la participation aux bénéfices peut être minime ou nulle les mauvaises années alors qu'elle est limitée les bonnes années.

Par conséquent, l'employé ne peut pas participer aux bénéfices dans la mesure où il le prévoyait. C'est particulièrement vrai dans le cas des plans institués par ce que j'appellerais des employeurs plus éclairés qui cherchaient ainsi non seulement une autre façon de financer les prestations de retraite, mais surtout à motiver leurs employés et à vraiment les mettre dans le coup. Dans ces cas, le plafond imposé à la contribution de l'employeur lie vraiment à une plus grande utilisation des plans différés de participation aux bénéfices et des régimes d'acquisition d'actions par les employés.

Le manque de liquidités est préoccupant lorsque les employés possèdent les actions d'une compagnie dont les actions ne sont pas transigées à la bourse. Les fiduciaires d'un plan différé de participation aux bénéfices ou d'un plan enregistré ne feraient pas preuve de prudence en investissant une trop grande part de leur actif dans les actions de la compagnie, s'il s'agit de la seule source de revenu pour financer la retraite des employés et si le plan n'était pas conçu pour produire plus que ce revenu.

• 1600

Again, as I say, there are cases—and one would hope there will be more cases—where profit-sharing is introduced for a

Comme je l'ai dit, dans certains cas—and nous voudrions qu'ils soient plus nombreux—la participation aux bénéfices est

**[Texte]**

different purpose. In those cases, to the extent that the assets of a trust are not required or are in excess of those required to fund a normal retirement benefit, it is often quite desirable for those funds to be invested in the employer-company shares to give that employee a piece of the action. This liquidity can in those cases still often be provided sufficiently to meet the purposes of the DPSP both through the cashflow into the plan—into the trust—and through providing for employer-company shares to be purchased from time to time as required by the employer company. Since the trust governed by a DPSP is tax exempt, the repurchase by the company of the shares from the trust does not create the deemed dividend kind of problems that would obtain if the employee owned the shares directly, rather than through the trust, and then have to sell them back to the company.

The valuation of the shares held by a DPSP, if those shares are not publicly traded, also presents problems. While there are no perfect solutions to those problems, there are usually adequate solutions which can involve determination of valuation from time to time based on some form of book value or adjusted book value or capitalized earnings formulas or, indeed, independent outside valuations usually done by the business valuation departments of the firms' auditors.

Having tried to just highlight the statutory basis of deferred profit sharing and employee share ownership—the way in which they can function within existing legislation—I would like now to comment on some of the specific features of proposed Bill C-225. That bill provides that there shall be a class of special employee shares. As I read it, it does not go on to mandate that those shares be issued to employees, nor to prescribe the manner in which they would be issued or the manner in which employees would benefit.

We do not interpret the intention of Bill C-225 as using a share which the employees obtain without paying fair value and then using a dividend mechanism on that share as a form of profit-sharing per se. We do not interpret the bill as intending that. Such an interpretation would raise serious questions, not the least of which is the basic fact that profit-sharing resulting from an entitlement under the terms of a profit-sharing plan is quite a different thing from a distribution of profits and a share of that distribution arising from the ownership of the capital of the company. Not the least of the differences is, of course, that in the latter case there is a right to share in the losses as well.

The Profit Sharing Council is of the opinion, then, that profit-sharing should continue to remain a business expense, a payment to employees under the terms of a prescribed plan and according to a predetermined formula, as opposed to any form of distribution of profits by way of dividends on some special class of shares. To require a company to issue any of its shares for less than fair value to employees would constitute an unacceptable confiscation of the property of the existing shareholders. Profit-sharing and share-ownership then does not require a special class of shares, although in some cases that may, indeed, facilitate profit-sharing. But that would seem to be a matter which should be based upon the individual circum-

**[Traduction]**

instituée pour d'autres fins. Dans ces cas, pourvu que l'avoir du trust soit supérieur au montant nécessaire pour financer les régimes de retraite, il est souvent souhaitable que ces fonds servent à l'acquisition des actions de la compagnie de l'employeur pour que les employés aient droit au chapitre. Dans ces cas, il est souvent possible de puiser dans cette liquidité pour satisfaire aux besoins du plan différé grâce aux rentrées du plan... de la fiducie... et en autorisant l'acquisition d'actions de la société de l'employeur de temps à autre au besoin. Vu que la fiducie régie par un plan différé est exemptée d'impôts, le rachat par la société des actions détenues par la fiducie ne crée pas le même genre de problèmes relatifs aux dividendes que si l'employé était lui-même propriétaire de l'action, plutôt que par l'entremise de la fiducie, et qu'il devait la revendre à la société.

L'établissement de la valeur des actions détenues par un plan différé, si elles ne sont pas transigées en bourses, pose aussi des difficultés. Bien qu'il n'y ait pas de solution parfaite, on peut quand même s'en sortir en établissant la valeur en fonction d'une sorte de valeur au livre, de formule des gains capitalisés ou par une évaluation indépendante effectuée par les vérificateurs comptables de la société.

Après avoir tenté d'expliquer comment pourraient se faire la participation aux bénéfices et l'acquisition d'actions par les employés aux termes de la loi actuelle, je voudrais maintenant faire des observations sur certains aspects du Bill C-225. Ce bill prévoit la création d'une catégorie d'actions spéciales des employés. D'après mon interprétation, il n'exige pas ensuite que ces actions soient décernées aux employés, et ne prévoit pas non plus la façon dont elles seraient émises ou dont les employés en prendraient avantage.

D'après nous, l'intention du Bill C-225 n'est pas de se servir d'une action que les employés pourraient acquérir sans en payer la juste valeur et utiliser ensuite les dividendes pour assurer la participation aux bénéfices. D'après nous, telle n'est pas l'intention du bill. Une telle interprétation soulèverait de sérieuses questions, notamment que la participation aux bénéfices résultant d'un titre décerné aux termes d'un plan de participation aux bénéfices n'est pas du tout la même chose qu'une répartition des bénéfices et une part dans cette répartition découlant de la propriété du capital de la société. Une grande différence étant que le dernier cas suppose également le partage des pertes.

Le Conseil de la participation aux bénéfices est donc d'avis que la participation aux bénéfices devrait demeurer un déboursé de l'entreprise, un versement effectué aux employés aux termes d'un plan prescrit et conformément à une formule prédéterminée, plutôt qu'une sorte de répartition de bénéfices sous forme de dividendes relatifs à une catégorie spéciale d'actions. Exiger d'une société qu'elle émette des actions en-deçà de leur juste valeur en faveur des employés constituerait une confiscation inacceptable des biens des actionnaires actuels. La participation aux bénéfices et l'acquisition d'actions par les employés ne nécessitent donc pas la création d'une catégorie spéciale d'actions bien que dans certains cas cela

## [Text]

stances of particular companies and having regard to their capitalization, to their trust indentures, lending agreements, terms under which other preferred shares and so on have been issued.

• 1605

Likewise, any pre-emptive dividend right on employees' shares would seem inappropriate, but that is not to say, of course, that there may not be circumstances where it is appropriate. Again, I would suggest that this should be determined by the particular plan and the capital structure of the company. In most cases, it would seem appropriate that any dividend entitlement on shares to employees should be pro rata with the dividends on other ordinary shares.

Addressing a comment concerning proposed employee representation on the board, if that were mandated, it would seem inappropriate that this representation exceed a proportionate representation, having regard to all of the outstanding voting shares. It might also be appropriate for that representation to be less than one if there are some employee shares outstanding.

To conclude then, the Profit Sharing Council of Canada is strongly opposed to any form of mandated profit-sharing and employee share ownership, but is strongly in favour of measures to encourage these ends voluntarily. That is partly, of course, because I guess, in business, none of us likes to be regulated and have programs mandated, but largely because we do not think it will work unless it is entered into willingly and knowingly by all the parties concerned.

It cannot be over-emphasized that profit-sharing firms, to be successful, have to be custom-designed to suit the particular circumstances of each business. The appropriate proportion of profits to be shared, the manner in which the allocation is made to individual employees... these things all depend on the nature of the business, on its revenue and cost structure, whether it is a capital intensive or labour intensive business and, indeed, on the absolute level of profits of the business.

The submission quotes from the chairperson's speech to the House when the second reading of Bill C-225 was introduced. Without taking the time of the Committee to read it all, because I am sure you are all familiar with it, I would just like to read one sentence:

I suggest, therefore, that the time has come for us to re-examine these tax provisions dealing with profit-sharing.

The council concurs with the thrust of the chairperson's statement to the House with that full statement. It believes that the stated objectives are possible within the framework of the existing legislation, and that the legislation does not require any major overhaul. But there are certainly amendments to legislation which, as I said, will facilitate profit-sharing and profit-sharing in combination with employee share ownership.

## [Translation]

puisse en effet faciliter la participation. Mais ce devrait être décidé en fonction des conditions de chaque société en particulier, de la composition de son capital, de ses actes de fiducie, des ententes relatives aux prêts, des conditions dans lesquelles d'autres actions privilégiées ont été émises, etc.

• 1605

De la même façon, toute priorité sur le paiement de dividendes sur les actions des employés semblerait inopportun, bien qu'elle pourrait être appropriée dans certaines circonstances, bien entendu. Encore une fois, il faudrait en décider en fonction du plan en cause et de la composition du capital de la société. Dans la plupart des cas, il semblerait opportun que tout dividende versé sur les actions des employés devrait être proportionnel à ceux versés sur les actions ordinaires.

Concernant la représentation des employés au conseil d'administration, si elle était obligatoire, il ne faudrait pas qu'elle dépasse une représentation proportionnelle. Elle devrait peut-être même y être inférieure s'il existe des actions des employés en circulation.

Pour conclure, le Conseil s'oppose fermement à tout régime obligatoire de participation aux bénéfices et d'acquisition d'actions par les employés, mais appuie vivement toutes mesures visant à encourager l'institution volontaire de tels régimes. Cette position découle en partie, bien entendu, du fait qu'aucun homme d'affaire n'aime être assujetti à des règlements et à des programmes obligatoires, mais surtout parce que nous ne croyons pas que cela fonctionnera à moins que toutes les parties en cause n'y contribuent de bon gré.

On ne peut trop insister sur le fait que la participation aux bénéfices doit être faite sur mesure selon les circonstances particulières de chaque entreprise. La proportion de bénéfices devant être partagée, la façon dont ils seront répartis entre les employés... tout cela change selon la nature de l'entreprise, selon ses recettes et ses dépenses, selon qu'il s'agit d'une entreprise à forte proportion de main-d'œuvre ou non et, en fait, selon la marge bénéficiaire de l'entreprise.

Notre présentation présente un extrait du discours du président à la Chambre lors de la deuxième lecture du Bill C-225. Sans vouloir le lire en entier, car je suis sûr que vous la connaissez tous, j'aimerais lire uniquement une phrase:

Par conséquent, il est temps que nous nous penchions à nouveau sur les dispositions fiscales visant la participation aux bénéfices.

Le conseil est entièrement d'accord avec ceci. Il estime qu'il est possible d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de la loi actuelle, et qu'il n'est pas nécessaire de la remanier en profondeur. Mais certains amendements faciliteraient certainement la participation aux bénéfices et la participation combinée à l'acquisition d'actions par les employés.

**[Texte]**

I think the council believes that the principal requisite for more widespread use of profit-sharing programs and employee share ownership, is a lack of understanding and knowledge of the principles and the philosophy of profit-sharing and employee share ownership; and that this is essentially an educational process and that education has to be directed to existing shareholders. The owners of businesses have to be converted to the value of profit-sharing. The employees have to, as do management of the businesses. It requires an educational program to reach all these people and help them to understand better the value of profit-sharing and employee share ownership. Thank you.

• 1610

**The Chairman:** Thank you. Mr. King.

**Mr. H.A. King** Thank you, Madam Hervieux-Payette and members of the subcommittee. I am going to deal perhaps a little more from my own practical experience in profit sharing as it relates to Bill C-225.

First of all, I have been directly involved in profit sharing plans for the last 29 years. As vice-president of personnel at Sears, and as a founding director of the Profit Sharing Council of Canada, I think I know a good deal about many profit sharing plans, both in Canada and in the United States.

Since my retirement in April 1978, working as a private personnel consultant, I have assisted more than 20 companies in the design, installation and communication of new profit sharing plans or in helping companies to make changes in their existing plans where management was concerned that the profit sharing plan was having little, if any, positive motivational effect on the employees.

One of these companies which has a combined deferred and cash profit sharing plan also has an employee stock ownership plan through which two of the hourly paid employees are elected to the board of directors. Now, in spite of all these arrangements which were put in place to encourage employees and management to work together as a team, there was a great deal of evidence that employees were not at all motivated to be more productive, nor were they any more concerned about scrap or waste or any other controllable expense than if these plans had not been in effect.

In another company, which has a very liberal cash plan actually sharing one third of after tax profits, it was evident that, while the more senior and longer service employees in this company were somewhat motivated by this profit sharing plan, the more junior and shorter service employees simply looked upon the annual pay-out as part of their earnings. In fact, most of the employee turnover occurred in the two weeks following the handing out of the profit sharing cheques. This was, of course, much to the dismay of the management.

**[Traduction]**

Le conseil croit que l'obstacle à un recours plus répandu au programme de participation aux bénéfices et d'acquisition d'actions par les employés est un manque de compréhension et une ignorance des fondements de ces deux concepts. Il faut donc amorcer un processus d'éducation à l'intention des actionnaires actuels. Les chefs d'entreprise doivent être convertis aux bienfaits de la participation aux bénéfices. Les employés également. Il faut mettre sur pied un programme de sensibilisation pour atteindre tous ces gens et les aider à mieux comprendre le bien-fondé de la participation aux bénéfices et de l'acquisition d'actions par les employés. Merci.

**Le président:** Merci. Monsieur King.

**M. H.A. King:** Merci, madame Hervieux-Payette et membres du sous-comité. Je vais m'attarder peut-être un peu plus sur ma propre expérience en ce qui concerne la participation aux profits dans le cadre du Bill C-225.

D'abord, je m'intéresse activement aux régimes de participation aux profits depuis 29 ans. A titre de vice-président du personnel de Sears et en tant que directeur fondateur du Conseil de la participation aux bénéfices du Canada, je pense avoir une assez bonne connaissance de nombreux régimes de participation des employés aux bénéfices des entreprises tant au Canada qu'aux États-Unis.

Depuis que j'ai pris ma retraite en avril 1978, je travaille comme conseiller privé en matière de personnel et j'ai aidé plus de 20 entreprises à élaborer et à mettre en oeuvre de nouveaux régimes de participation aux profits et à établir les communications voulues pour leur bon fonctionnement; j'ai également aidé des compagnies à modifier leurs régimes lorsque la direction estimait que le programme de participation aux profits avait peu ou pas d'effet sur la motivation des employés.

L'une de ces compagnies qui possédait un régime combiné différent et ordinaire de participation des employés aux profits, avait également un plan de participation des employés au capital-action grâce auquel deux des employés horaires sont élus au conseil d'administration. Maintenant, malgré tous ces programmes mis en place pour encourager les employés et la direction à collaborer, les employés n'étaient manifestement pas intéressés à accroître leur production, pas plus qu'ils ne se souciaient des rebuts ou du gaspillage ou de toutes autres dépenses évitables.

Dans une autre compagnie qui avait un plan budgétaire très libéral selon lequel les employés touchaient un tiers des profits après impôt, il apparaissait que les employés plus vieux et les employés avec plus d'ancienneté s'intéressaient au programme, alors que les jeunes et ceux qui n'avaient pas tellement d'ancienneté considéraient cette redistribution des profits comme une partie de leur salaire. En fait, le roulement des employés se produisait dans la majeure partie des cas dans les deux semaines suivant la remise des chèques de participation aux profits. Cela avait évidemment pour effet de consterner la direction.

## [Text]

Ladies and gentlemen, the missing part in both of these situations was honest, straightforward communication between management and employees on a regular, carefully conceived basis. It simply was not there.

Now both of these companies have profit sharing employee advisory committees. The committees meet regularly: they have a planned agenda which deals with all manner of company affairs; the minutes of these meetings are posted for all employees to read and discuss; and their involvement is now under way, and their economic education about their company is now taking place.

Like Herb Brown, President of the Profit Sharing Council of Canada, and like Reg Smith, Vice-president of Finance at the Lake Ontario Steel Co. Ltd., I, too, am very pleased to have this opportunity to speak to a committee of government which has been set up specifically to promote profit sharing by employees in business. I warmly commend Madam Hervieux-Payette for her initiative in having this concept so thoroughly studied by the Canadian government.

Madam Chairperson and members of the committee, those of us who have been involved with profit sharing plans over several years are convinced that companies with profit sharing plans and/or employee stock ownership plans do, in fact, out-perform their competitors in all measurable areas of financial performance, as well as tending to improve the quality of working life for the employees.

There have been sufficient studies made, both in the United States and in Canada—in Canada by Don Nightingale of Queen's University and in the U.S. by Bert Metzger of the Profit Sharing Research Foundation—to prove beyond any doubt that these things do happen.

We are also convinced that this improvement in performance does not just happen because the company adopts a profit sharing plan or an employee stock ownership plan. It happens on a somewhat gradual basis as the management of the company, which must be totally committed to the plan from the outset, learns how to communicate with employees and how to involve them in the everyday operation of the business.

• 1615

The effect on employee motivation or employee morale of simply sharing in profits, whether in a cash plan or in a tax-deferred trust, or even of owning shares of the company and receiving dividends, by themselves, appears to have a very limited effect.

Profit-sharing plans and employee stock-ownership plans, however, set the stage for improving communication between management and employees. When employees share a fixed percentage of the company's net profits, or only become shareholders of the company, they have a right to know and a need to learn all they can about their company's operation, its sources of income, its myriad of operating expenses, its budg-

## [Translation]

Ce qui manquait dans ces deux situations-là, c'étaient des communications franches et directes entre la direction et les employés et cela sur une base régulière et planifiée. Les communications n'existaient tout simplement pas.

Maintenant, ces deux compagnies ont des comités consultatifs des employés intéressés au partage des profits. Les comités se réunissent régulièrement, ils ont un ordre du jour établi à l'avance qui traite de toutes les affaires de l'entreprise; les procès-verbaux de ces réunions sont affichés de sorte que tous les employés peuvent les lire et en discuter; les employés participent maintenant aux activités de la compagnie et sont en train de faire leur éducation au sujet de leur entreprise.

Comme Herb Brown, président du Conseil, et comme Reg Smith, vice-président des Finances de la Lake Ontario Steel Company Limited, je suis très heureux d'avoir l'occasion de m'adresser à un comité du gouvernement qui a été établi précisément pour favoriser la participation des employés aux bénéfices des entreprises. Je félicite sincèrement madame Hervieux-Payette de son initiative qui permet une étude si approfondie de ce concept par le gouvernement canadien.

Madame le président, membres du comité, ceux d'entre nous qui s'intéressent à ce genre de programmes depuis plusieurs années sont convaincus que les compagnies ont des régimes de participation des employés aux bénéfices ou au capital-actions ont effectivement un rendement supérieur à leurs concurrentes sous tous les aspects financiers, et la qualité de vie au travail des employés s'en trouve également améliorée.

Il y a eu suffisamment d'études faites tant aux États-Unis qu'au Canada—au Canada par Dan Nightingale de l'université Queens, et aux États-Unis par Bert Metzger, du Profit Sharing Research Foundation qui démontrent sans contredit que ces choses peuvent se produire.

Nous sommes également convaincus que cette amélioration du rendement ne se produit pas simplement parce que la compagnie adopte un régime de participation aux profits ou au capital-actions. C'est quelque chose qui se produit graduellement au fur et à mesure que la direction, qui doit souscrire pleinement au régime dès le début, apprend comment à communiquer avec les employés et comment les faire participer aux opérations quotidiennes de l'entreprise.

Le simple fait de partager les profits, que ce soit par un régime de participation directe ou un fonds de fiducie différé aux fins de l'impôt, ou même le fait de posséder des actions de la compagnie et de toucher des dividendes, semble avoir une incidence très limitée sur la motivation ou le moral des employés.

Les régimes de participation aux profits et au capital-actions permettent toutefois d'améliorer les communications entre la direction et les employés. Quand les employés se partagent un taux fixe des profits nets de la compagnie, ou quand ils deviennent simplement actionnaires de l'entreprise, ils ont le droit et le besoin de savoir tout ce qu'ils peuvent au sujet des opérations de la compagnie, ses sources de revenus, toutes ses

**[Texte]**

ets, its objectives, and its plans for the future. Employees have a need, too, to be aware of company problems, of outside influences, of ways and means of improving productivity and of reducing expenses. Above all, they should enjoy the satisfaction of knowing their company's achievements.

Arch Brown, last year's Chairman of the Profit Sharing Council of Canada, is a Canadian Tire corporate franchisee in Barrie, Ontario. Mr. Brown's company has had an employee profit-sharing plan for several years. Three or four years ago Mr. Brown's company had an opportunity to move its operations to premises more than twice the size of the present operation. Mr. Brown discussed this opportunity with his employees, showing them clearly that it could very well mean no profits to show for at least two years. The employees voted unanimously to make the move. In Mr. Brown's own words, the impossible happened. The store turned a profit in its very first year in its new premises and has continued to do so.

Supreme Aluminum, a privately held Canadian company, has shared profits with employees for more than 50 years, and more recently has introduced an employee stock-ownership plan. In my opinion, through its various employee committees this company does an outstanding job of communicating all manner of company business with its employees. You could say they are truly involved in running the company. Mr. Shelley Lush, Chairman of the Board of Supreme Aluminum, is probably the most knowledgeable Canadian on profit-sharing and employee share ownership. He not only understands these concepts, but the management throughout Supreme Aluminum practises these concepts in its daily management behaviour.

In companies where profit sharing plans are highly successful, economic education of employees is a continuing process. Equally important is the continuing effect on management behaviour. Steve Bochen, Vice-President of Operations of Canadian Tire Corporation, which has a well known and very successful profit-sharing plan, was recently involved in a study of 30 of the more consistently successful Canadian companies to determine what made them so successful. This report, which is worth anybody's while to get, was put out jointly by the McKinsey Company, which made the study, and *The Financial Post*, and as you read it you will find, as Mr. Bochen said, the management behaviour in these companies parallels that which you would find in companies where profit-sharing plans had been obviously successful.

I sincerely hope this opportunity for the Profit Sharing Council of Canada to discuss ways and means of encouraging Canadian companies to adopt profit-sharing plans and/or employee ownership plans marks but the beginning of a continual co-operative effort between the Government of Canada and the Profit Sharing Council to influence more and more Canadian companies to implement and develop profit-sharing plans and/or employee share-ownership plans, which through

**[Traduction]**

dépenses d'exploitation, ses budgets, ses objectifs et ses projets. Les employés ont besoin aussi d'être au courant des problèmes de la société, provenant de l'extérieur, des moyens d'accroître la productivité et de réduire les dépenses. Mais avant tout, ils doivent être au fait des réalisations de leur compagnie.

Arch Brown, président l'an dernier du Conseil de la participation aux bénéfices du Canada, a une franchise de *Canadian Tire* à Barrie, en Ontario. La compagnie de M. Brown a un régime de participation des employés aux bénéfices depuis plusieurs années. Il y a trois ou quatre ans, l'entreprise de M. Brown a eu l'occasion de déménager dans des installations deux fois plus grandes. M. Brown en a discuté avec ses employés, il leur a montré clairement que cela pourrait vouloir dire qu'il n'y aurait pas de profits pendant au moins deux ans. Les employés ont voté unanimement en faveur du déménagement. Pour reprendre les paroles de M. Brown, l'impossible s'est produit. Le magasin a réalisé des profits dès sa première année dans les nouvelles installations et a continué d'en faire.

Supreme Aluminum, société privée canadienne, fait participer ses employés aux bénéfices depuis plus de 50 ans, et dernièrement, elle a établi un programme de participation des employés au capital-actions. A mon avis, par l'intermédiaire de ces divers comités d'employés, cette compagnie fait un excellent travail sur le plan de la communication de toutes les affaires de l'entreprise avec ses employés. On pourrait dire que les employés participent vraiment à l'exploitation de la compagnie. M. Shelley Lush, président du Conseil d'administration de Supreme Aluminum, est probablement le Canadien qui en connaît le plus au sujet des programmes de participation des employés aux profits des entreprises et au capital-actions. Non seulement comprend-il ces concepts, mais la direction les met en pratique quotidiennement dans la gestion de ses affaires.

Dans les compagnies où les plans de participation des employés aux profits de l'entreprise remportent beaucoup de succès, la conscientisation économique des employés se fait continuellement. Un autre élément également important est l'effet permanent qui joue sur la direction. Steve Bochen, vice-président des opérations de Canadian Tire Corporation, qui a un régime de participation des profits bien connu et très réussi a participé dernièrement à une étude de 30 compagnies canadiennes qui remportent constamment un gros succès afin de déterminer à quoi attribuer ces succès. Ce rapport, qui vaut vraiment la peine d'être lu, a été publié conjointement par la McKinsey Company qui a effectué l'étude et le *Financial Post*, et vous allez voir en le lisant, comme M. Bochen l'a dit, que l'attitude de la direction dans ces compagnies est parallèle à celle de compagnies qui ont des régimes de participation des employés aux bénéfices où cela a vraiment réussi.

J'espère sincèrement que cette occasion qui est donnée au Conseil de discuter des moyens d'encourager les compagnies canadiennes à adopter des régimes de participation des employés aux profits ou au capital-actions n'est que le début d'un effort soutenu concerté entre le gouvernement du Canada et le Conseil afin d'influencer de plus en plus de compagnies canadiennes et de les inciter à élaborer et à mettre en oeuvre ce genre de régimes, de sorte que de plus en plus d'employés

## [Text]

the years ahead will involve more and more Canadian employees in the management affairs of their respective companies. I believe the total power of this employee involvement will have a profound effect on the future of this country.

As I study the remarks of Madame Payette and other hon. members as they appear in Hansard, it is evident that Madame Payette has a very sympathetic understanding of what true employee involvement in the affairs of their companies can hopefully achieve in improving productivity and employee relations. I think her proposal to make employee share-ownership plans and employees' being appointed to boards of directors mandatory has certainly captured the attention of business leaders and unions throughout Canada, and this is indeed commendable.

• 1620

I am pleased, however, that the government has not proceeded to put the act directly into force without ample opportunity to study its effect. As I have observed earlier, even when companies adopt profit-sharing plans of their own volition, some of them fail to follow through with adequate communication with their employees and the results are mediocre at best. If companies were forced to introduce such plans, in my opinion, it would be necessary to do a mammoth training job to ensure that the management of these companies would learn how to communicate as well as to ensure that employees appointed to the boards of directors had acquired sufficient economic education to make themselves worthy contributors to the success of the company. In my opinion, an act to encourage and help in this direction will bring about better results at least in the early stages.

The Directors and members of the Profit Sharing Council of Canada have been doing their best toward this objective through presenting seminars and through the circulation of brochures, through working with the universities and so on, for more than a decade. We believe ourselves to be well informed about profit-sharing plans and about employee stock-ownership plans, ESOP, as they are called in the United States. Now, if the committee is interested in these ESOP plans we are prepared to answer questions about them and, in fact, I brought along some material on ESOPs, which I will be glad to distribute, if you are interested in seeing it.

Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you.

Mr. Thomson would you like to . . . ?

**Mr. Thomson:** I only have one question. First of all, I should thank you, gentlemen. I think you have made a very worthwhile contribution to the committee and I appreciate your comments. I think they were well studied and well thought out.

How would you go about . . . It seems to me that if you want to do something—you know, to make something happen—you have to find an incentive to do it. And, I am not sure . . . I never felt that existing legislation really does provide an incentive—I should perhaps qualify that—but in

## [Translation]

puissent participer à la gestion de leur compagnie. Je pense que le pouvoir global de cette participation des employés aura une grande incidence sur l'avenir du pays.

D'après les remarques de M<sup>me</sup> Payette et des autres députés consignées dans le Hansard, il est évident que M<sup>me</sup> Payette comprend très bien que la vraie participation des employés aux affaires de leur compagnie peut contribuer à améliorer la productivité et les relations de travail. Je pense que sa recommandation de rendre obligatoire l'établissement de ces régimes et la nomination d'employés au conseil d'administration a certainement capté l'attention des dirigeants du monde des affaires et des syndicats dans l'ensemble du pays, et elle mérite certainement des félicitations pour cela.

Je suis heureux, toutefois, que le gouvernement n'ait pas entrepris d'appliquer la loi sans en avoir étudié tous les effets possibles. Comme je l'ai dit, auparavant, même quand des entreprises adoptent des régimes de participation aux profits de leur propre gré, certaines oublient d'assortir leurs régimes d'un système de communication adéquat avec leurs employés et les résultats sont pour le moins médiocres. Si les compagnies sont obligées d'établir de tels régimes, il faudra à mon avis mettre sur pied tout un programme de formation pour s'assurer que la direction apprend à communiquer et pour s'assurer également que les employés nommés au conseil d'administration ont suffisamment de connaissance pour contribuer activement au succès de la compagnie. A mon avis, une loi visant à promouvoir cette initiative portera beaucoup plus de résultats, du moins dans les premières années.

Les administrateurs et les membres du Conseil de participation aux bénéfices font de leur mieux pour réaliser cet objectif de l'éducation des employés en organisant des colloques et en distribuant des brochures, en travaillant auprès des universités, etc., et ce, depuis plus de dix ans. Nous nous croyons bien informés au sujet des régimes de participation des employés aux profits et au capital actions, des ESOP comme on les appelle aux États-Unis. Maintenant, si le comité s'intéresse à ces régimes, nous sommes prêts à répondre aux questions et, en fait, j'ai apporté de la documentation sur les ESOP et je me ferai un plaisir de vous la remettre si cela vous intéresse.

Merci beaucoup.

**Le président:** Merci.

Monsieur Thomson, voudriez-vous . . .

**M. Thomson:** J'ai une seule question. D'abord, je voudrais vous remercier messieurs. Je pense que vous avez contribué de façon très importante aux travaux du Comité et j'apprécie vos commentaires. Je pense qu'ils sont le fruit de mûres réflexions.

Comment procéderiez-vous . . . Il me semble que si vous voulez faire quelque chose.. Vous savez, pour que quelque chose se produise, il faut trouver une motivation pour le faire. Et, je ne suis pas certain . . . Je n'ai jamais pensé que la loi actuelle encourage vraiment—je devrais peut-être préciser

**[Texte]**

terms of employee share-ownership plans, I do not think the existing income tax legislation goes out of its way to provide an incentive for employees to own shares. I suppose, to a limited extent, legislation does—the Income Tax Act—does provide some small incentive. I think it is relatively small for companies, perhaps, to engage in a deferred profit-sharing plan or for employees to participate in such a plan. But, I am particularly interested in employee share-ownership plans, because I think that, in my experience, is more of a motivating force insofar as employees are concerned. So, as you know, in the ESOP plans in the United States one of the incentives that is offered is . . . What do they call that? The capital investment—can you help me?

**Mr. H.A. King:** That is the thing that I—

**Mr. Thomson:** No, I just want to get this on the record.

**Mr. H.A. King:** It is called leverage.

**Mr. Thomson:** No, but they give you a tax credit against—

**Mr. H.A. King:** The incentive is that the capital is paid back through a trust and is out of pre-tax dollars.

**Mr. Thomson:** No, no, it is a tax, a lower rate of tax on . . . I am sorry, I cannot think of it now. But on capital expenditures, you get a preferential rate of tax on certain capital expenditures, if you have an employee share-ownership plan. I forget what they call it. In any event—the point I am trying to get at here is—can you suggest to the committee any incentives or changes in the legislation—existing legislation—that would provide what you would deem to be an appropriate incentive to encourage employees and companies to engage in employee share ownership plans—as distinct from profit deferred profit sharing or other profit-sharing plans.

**Mr. H.A. King:** If you would like to look at this, Madam Chairman. This is what is put in by ERISA in the United States. It was established in 1974. You have a copy of it there, I hope, Mr. Thomson.

• 1625

I would be pleased to go through with you.

**Mr. Thomson:** The ESOP programs?

**Mr. H.A. King:** Yes.

**Mr. Thomson:** But do you have any specific comments that might be adaptable to Canadian legislation?

**Mr. H.A. King:** I see no reason why similar legislation could not be enacted here.

This legislation has resulted in a large number of employee self-ownership plans in the U.S., but not nearly all of them are formed in that way. In fact, Bert Mester, President of the

**[Traduction]**

ici—mais en ce qui concerne les régimes de participation des employés aux bénéfices des entreprises, je ne pense pas que l'actuelle Loi de l'impôt sur le revenu encourage vraiment les employés à posséder des actions. Je suppose que, dans une certaine mesure, cette loi donne un certain encouragement. Je pense que l'encouragement est relativement faible pour les compagnies d'adopter un plan différé de participation aux bénéfices ou pour les employés de participer à un tel plan. Mais, je m'intéresse particulièrement aux plans de participation des employés au capital-actions, parce qu je pense, selon mon expérience, que c'est une source demotivation beaucoup plus grande en ce qui concerne les employés. Alors, comme vous le savez, dans les plans ESOP aux États-Unis, l'un des encouragements c'est—comment appellent-ils cela?—l'investissement de capital—pouvez-vous m'aider?

**M. H.A. King:** C'est ce que je—

**M. Thomson:** Non, je veux simplement que ce soit consigné dans le compte rendu.

**M. H.A. King:** C'est ce que l'on appelle une prise de participation.

**M. Thomson:** Non, mais on vous donne un crédit d'impôt—

**M. H.A. King:** L'encouragement vient du fait que le capital est remboursé par le biais d'un fonds de fiducie et à même des dollars avant impôt.

**M. Thomson:** Non, non, c'est une taxe, un taux d'imposition inférieur sur . . . je m'excuse, cela ne me vient pas maintenant. Mais sur les dépenses en capital, vous obtenez un taux préférentiel d'impôt sur certaines dépenses de capital, si vous avez un plan de participation des employés au capital-actions. Je ne sais pas comment on l'appelle. De toute façon—là où je veux en arriver—pouvez-vous suggérer au Comité des mesures d'encouragement ou des changements à apporter dans la loi actuelle—qui selon vous encourageraient les employés et les compagnies à adopter des régimes de participation des employés au capital action—and ce distinctement par rapport au plan différé de participation aux bénéfices ou à d'autres régimes de partage des profits.

**M. H.A. King:** Si vous voulez jeter un coup d'oeil là-dessus, madame le président, c'est ce que publie l'ERISA aux États-Unis. L'ERISA a été établie en 1974. Vous en avez un exemplaire là, j'espère monsieur Thomson.

Ça me ferait plaisir de vous l'expliquer.

**M. Thomson:** Les programmes ESOP?

**M. King:** Oui.

**M. Thomson:** Mais avez-vous des commentaires précis qui visent ou qui pourraient réviser la loi canadienne?

**M. King:** Je ne vois pas de raison pour laquelle une loi analogue ne serait pas adoptée ici.

Cette loi a fait qu'un grand nombre de régimes de participation des employés au capital-actions existent aux États-Unis dont beaucoup d'entre eux n'ont pas été formés de cette

**[Text]**

Profit Sharing Research Foundation tells me that while this technique permits repayment of principal as well as interest with free tax dollars, less than 20 per cent of the ESOPs in the U.S. have been created in this way.

The majority of ESOPs are the result of a trend in investment in profit sharing forms within company stock. Partly because the stock market has been so bad, they have decided to invest their money in their own company stock, and they do not have the limitations that seem to be existing here, insofar as the difficulties of shares, and yet we invest up to 50 per cent in our company stock.

However Mester does say that, in any event, the investment would have to be seen as prudent by the department of national Revenue or internal revenue.

If you look at this model . . .

**Mr. Thomson:** Yes.

**Mr. H.A. King:** I think this is what you might want to appreciate it. Model one is the conventional want to appreciate it. Model one is the conventional method of corporate financing, unless you go to the equity market. Here is a company who wants to either buy the equipment or a new piece of land of whatever and it borrows a million dollars from a lender. When it pays back the amount it has borrowed over a five-year period . . . Now over that five-year period, of course, it is paying interest to the lender, and that interest of course, is on pre-tax dollars, but the repayment of the loan is out of post-tax dollars.

Now, model two shows the employee stock ownership method of financing. We have the same situation where we need a million dollars. What happens is they set up an employee stock ownership trust. They create enough shares at or issue enough shares at the current market price of the stock; create new stock and sell it to, if you like, the employee stock ownership trust at the same market value. The trust borrows the million dollars from the lender, pays the million dollars to the corporation: Now the corporation repays this money through the trust and both the interest on the loan and the capital of the loan being repaid are now paid out of pre-tax dollars.

That is the difference. You might say it is a method whereby if you look at the first model, the money that was borrowed from the lender, and then repaid to the lender, still remains in the hands of the stockholders around the company before. All that money is still there as they have appreciated the new capital. As the profits of the new plant . . . generated profits to pay back the loan, now they own the new capital.

In model two, all of that new capital is now in the hands of new stockholders; maybe even employees. With the new capital investment you have created a new group of stockholders, namely, the employees. We have not disturbed to a very great

**[Translation]**

manière. En effet, Bert Mester, président du Profit Sharing Research Foundation, me dit que cette technique permet le remboursement du principal et de l'intérêt en dollars hors taxe, moins de 20 pour cent des ESOP aux États-Unis ont été créés de cette manière.

La majorité des ESOP sont le résultat d'une tendance d'investissement dans les actions de la compagnie même. Cela est du en partie au fait que la bourse a été si faible que ces gens ont décidé d'investir dans des actions de leur propre compagnie. Et, à cet égard, ils ne connaissent pas les limites qui semblent exister ici, du point de vue de la propriété des actions. Nous investissons jusqu'à concurrence de 50 pour cent dans les actions de notre compagnie.

M. Mester dit bien, de toute façon, que l'investissement devrait être considéré comme prudent par le ministère du Revenu.

Si vous regardez ce modèle . . .

**M. Thomson:** Oui.

**M. King:** Voici qui va vous intéresser. Le modèle numéro un représente la méthode classique de financer les sociétés, à moins qu'on ne s'adresse aux bailleurs de fonds ou au marché des obligations. Voici une société qui veut acheter du matériel ou de la terre ou quoi que ce soit et qui emprunte 1 million de dollars à un bailleur de fonds. Au moment de rembourser le montant emprunté pour une période de cinq ans . . . Sur cette période de cinq ans, bien sûr, l'emprunteur paye des intérêts au prêteur, et cet intérêt est payé à même des dollars avant impôt. Le remboursement du prêt, toutefois, est fait à même l'argent sur lequel des impôts ont été payés.

Le modèle numéro deux explique la méthode de financement genre employé actionnaire. La situation financière est la même: nous avons besoin d'un million de dollars. Voici ce qui arrive: on crée un trust d'employés actionnaires. On émet suffisamment d'actions à la valeur marchande des actions de la compagnie. On crée des nouvelles actions, on les vend, si vous voulez, au trust à la même valeur marchande. Le trust emprunte 1 million de dollars d'un bailleur de fonds et paye le million à la société. Alors la société rembourse cet argent par le truchement du trust et l'intérêt sur le prêt et sur le capital du prêt sont payés à même des dollars avant impôt.

Voilà la différence. Vous pourriez dire que c'est une méthode qui selon le premier modèle permet d'emprunter de l'argent au prêteur et puis de rembourser le prêteur alors que l'argent reste en possession des actionnaires, comme avant. Tout cet argent est toujours là et on s'est muni de nouveaux capitaux en même temps. Au fur et à mesure que les bénéfices et les nouvelles installations génèrent de nouveaux profits pour rembourser le prêt, on devient propriétaire des nouveaux capitaux.

Dans le deuxième modèle, tous ces nouveaux capitaux sont la propriété des nouveaux actionnaires, peut-être même des employés. Grâce au nouvel investissement de capitaux vous avez créé un nouveau groupe d'actionnaires, soit les employés.

**[Texte]**

extent the previous financing of the company, but as the company needs new capital, that new capital becomes owned by the employees. That has a fairly, I think, good incentive.

**Mr. Thomson:** Why?

**Mr. H.A. King:** Because if I have a million dollars to pay back to the lender, now I am paying it back out of pre-tax dollars instead of post-tax dollars.

**Mr. Thomson:** You mean that under the U.S. legislation, individual employees are allowed to deduct their payments to the ESOP from taxable income?

**Mr. H.A. King:** Well it is all held in the trust, although the employees do get their shares in kind. That is part of it.

**Mr. Thomson:** But you said there was incentive for an employee to invest—

**Mr. H.A. King:** No, ...

**Mr. Thomson:** —with pre-tax dollars.

**Mr. H.A. King:** No, I beg your pardon, Mr. Thomson, what I said was there was an incentive for the company to set up an employee stock ownership plan.

• 1630

**Mr. Thomson:** Pardon me? I am sorry.

**Mr. H.A. King:** I meant the incentive was for the company to set up the plan. The employees are virtually getting this stock free, because they are getting it from moneys that are paid out of the company's earnings into the employee stock ownership trust, so they in turn can pay back to the lender.

**Mr. Thomson:** Well, I do not understand what . . . I mean, you are saying here that the employees are subscribing to this ownership trust plan at issue?

**Mr. H.A. King:** At issue.

**Mr. Thomson:** Or at current market price of stock? What are we issuing here? I mean, are you issuing—

**Mr. H.A. King:** We are issuing new shares.

**Mr. Thomson:** Yes. To what value—to what gross value?

**Mr. H.A. King:** To whatever the loan is set at.

**Mr. Thomson:** Well then, who are those issued to?

**Mr. H.A. King:** They are issued to the employee staff ownership trust.

**Mr. Thomson:** But the employees themselves do not have any beneficial ownership in that trust.

**Mr. H.A. King:** Yes. As the—

**Mr. Thomson:** But they do not put up any money.

**[Traduction]**

On n'a pas beaucoup dérangé l'ancien financement de la société, mais au fur et à mesure que la société a besoin de nouveaux capitaux ces nouveaux capitaux deviennent la propriété des employés. C'est là d'après moi une mesure d'incitation plutôt bonne.

**M. Thomson:** Pourquoi?

**M. King:** Si j'ai un million de dollars à rembourser au prêteur, je le rembourse maintenant à même des dollars non imposés et non avec des dollars sur lesquels des impôts ont été prélevés.

**M. Thomson:** Vous voulez dire qu'en vertu de la loi américaine, des employés individuels peuvent déduire leurs paiements à l'ESOP de leur revenu imposable?

**M. King:** Eh bien, le tout fait partie d'une fiducie, bien que les employés deviennent propriétaires de leurs actions. En voilà un élément.

**M. Thomson:** Mais vous avez dit qu'il y avait une mesure d'incitation pour que l'employé investisse . . .

**M. King:** Non.

**M. Thomson:** Avec des dollars avant impôt.

**M. King:** Non, je m'excuse monsieur Thomson, j'ai dit que cela constitue une mesure d'incitation pour la société à inaugurer un régime d'achat d'actions par les employés.

**M. Thomson:** Pardon? Je m'excuse.

**M. H.A. King:** J'ai voulu dire l'intérêt qu'a la société à établir ce régime. Les employés obtiennent leurs actions gratuitement ou presque, parce qu'ils les achètent à même l'argent payé des revenus de la société au trust des employés actionnaires. Eux, à leur tour, pourront rembourser le prêteur.

**M. Thomson:** Je ne comprends pas . . . Vous disiez tout à l'heure que les employés s'abonnent à ce régime d'actionnaires-employés au moment où l'on émet les actions?

**M. H.A. King:** Au moment de l'émission, c'est cela.

**M. Thomson:** Ou bien à la valeur marchande des actions? Qu'est-ce que nous émettons ici? Je veux dire, est-ce que vous émettez . . .

**M. H.A. King:** Nous émettons de nouvelles actions.

**M. Thomson:** Oui, mais jusqu'à concurrence de combien? Quelle en serait la valeur globale?

**M. H.A. King:** Le montant du prêt.

**M. Thomson:** En faveur de qui émet-on ces actions?

**M. H.A. King:** Pour le trust des employés actionnaires.

**M. Thomson:** Mais les employés eux-mêmes ne sont pas des participants bénéficiaires dans ce trust.

**M. H.A. King:** Oui, au fur et à mesure que . . .

**M. Thomson:** Oui, mais ils ne contribuent pas d'argent.

## [Text]

**Mr. H.A. King:** No.

**Mr. Thomson:** The company puts up all the money.

**Mr. H.A. King:** Out of profits.

**Mr. Thomson:** I see.

**Mr. H.A. King:** And the incentive to the company is that it is paying back the loan of pre-tax instead of post-tax dollars.

**Mr. Thomson:** Are they deductible from the taxable income of the corporation?

**Mr. H.A. King:** Yes. Repayment of the loan is tax deductible under this scheme.

**Mr. Thomson:** That the principle amount . . . ?

**Mr. H.A. King:** Yes.

**Mr. Thomson:** Not just the interest amounts.

**Mr. H.A. King:** No.

**Mr. Thomson:** The principle amounts are deductible from pre-tax income in the United States.

**Mr. H.A. King:** Yes. That is under this . . . That is the way this particular ESOP plan works, which was put into effect in 1974 when they enacted the Employee Retirement Income Security Act.

**Mr. Thomson:** How do those shares get into the hands of individuals? When do they become individually owned? When does the employee take possession of them out of the trust?

**Mr. H.A. King:** As they are paid for.

**Mr. Thomson:** In other words, when the . . .

**Mr. H.A. King:** If the thing is to be paid off in five years, in five years they would own all the shares.

**Mr. Thomson:** All right, and then they are conferred to the individual employees.

**Mr. H.A. King:** That is right.

**Mr. Thomson:** And now if he turns around and sells them, what taxes does he pay on them?

**Mr. H.A. King:** I do not know about that.

**Mr. Thomson:** Does he pay ordinary capital gains taxes, or does he pay taxes at . . . ? He has got no—

**Mr. H.A. King:** As far as I know, his share of those—he pays capital gains on them the same as any other shareholder would. I do not know of any different . . . I have not read it any differently.

**Mr. Thomson:** Of course, he would have no capital cost base—

**Mr. H.A. King:** But the capital—

## [Translation]

**M. H.A. King:** Non.

**M. Thomson:** C'est la compagnie qui verse tout l'argent?

**M. H.A. King:** A même les bénéfices.

**M. Thomson:** Je vois.

**M. H.A. King:** La société est encouragée à le faire parce qu'elle rembourse le prêt à même des dollars avant impôt et non après impôt.

**M. Thomson:** Et puis, est-ce que le taux est déductible du revenu imposable de la société?

**M. H.A. King:** Oui, le remboursement du prêt donne lieu à des dégrèvements fiscaux grâce à ce régime.

**M. Thomson:** Le montant principal?

**M. H.A. King:** Oui.

**M. Thomson:** Mais il ne s'agit pas uniquement des intérêts, mais du capital aussi?

**M. H.A. King:** Non.

**M. Thomson:** Le capital est déductible des revenus avant impôt aux États-Unis.

**M. H.A. King:** C'est juste. C'est la manière dont fonctionne ce régime ESOP qui a été mis en vigueur en 1964 avec l'adoption de l'*Employee Retirement Income Security Act*.

**M. Thomson:** Mais comment ces actions sont-elles acquises par des individus? À quel point deviennent-elles la propriété d'individus? Quand l'employé peut-il en prendre possession et les retirer du trust?

**M. H.A. King:** Au fur et à mesure qu'elles sont payées.

**M. Thomson:** Autrement dit lorsque le . . .

**M. H.A. King:** S'il faut amortir le tout sur cinq ans, au bout de ces cinq années il serait propriétaire de toutes les actions.

**M. Thomson:** C'est à ce moment-là que les actions sont données aux employés individuels.

**M. H.A. King:** C'est exact.

**M. Thomson:** Et maintenant, si l'intéressé s'avise de les vendre, quelle taxe paie-t-il là-dessus?

**M. H.A. King:** Je ne suis pas au courant.

**M. Thomson:** Est-ce qu'il paie l'impôt sur les gains en capital normaux ou bien paie-t-il des impôts au tarif? Il n'a pas de . . .

**M. H.A. King:** A moins que je ne m'abuse, sa part de ses taxes est celle-ci: il paie les impôts sur les gains en capital tout comme un actionnaire ordinaire. Je ne connais pas de différence qui pourrait exister entre ces gens et les autres actionnaires.

**M. Thomson:** Bien sûr, il n'aurait pas de base de calcul pour l'impôt sur les gains en capital.

**M. H.A. King:** Mais le capital . . .

**[Texte]**

**Mr. Thomson:** —because the shares did not cost him anything. So that there is—

**Mr. H.A. King:** They did not cost him anything, but they were evaluated at the beginning cost—deemed cost—which was the—

**Mr. Thomson:** Market value.

**Mr. H.A. King:** At the time the shares were issued.

**Mr. Thomson:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you. Mr. Murphy.

**Mr. Murphy:** Yes. Thank you, Madam Chairperson. I would also like to thank the witnesses for appearing today. It has been very informative for me especially. I was happy to see your remarks in the first presentation on page three; that these plans should not be a substitute for the going competitive wages and benefits. I think that is especially important when the cost of living is going up as it is now, and I would also agree with you in terms of that attitude. An understanding would be a very important component of making these plans work, whether it is a voluntary program or a mandatory program.

I have some concerns about the voluntary route, notwithstanding what I have already said. One of the facts is that in your own membership you have only 235 Canadian firms, although in some cases these firms have had plans for over 50 years. So it is not something that has spread wildfire across the country, and I suspect there are other firms that do have profit sharing programs that do not belong to your organization.

**Mr. H.A. King:** That is true.

**Mr. Murphy:** However, I again do not suspect it is a large number or a very high percentage of the Canadian industry.

I am also concerned, in terms of the firms that you do have, and other firms, as to what degree of participation there is within these firms. For example, are all employees entitled to the program? Or is it just maybe the top management people that are entitled to the programs that exist? I also would wonder about the value of the different programs that do exist, whether it is a very small amount per employee or whether it is a fairly hefty amount and therefore an incentive to the employee. I do not know whether you have any breakdown on some of your firms. For example, I have noticed that both Inco and Hudson Bay Mining and Smelting are listed as members of your organization. To my knowledge, any profit-sharing programs they have would be limited to a very small number of employees. Is that correct?

**Mr. Brown:** I would doubt whether they have a profit-sharing plan. They belong merely to keep in touch with what is going on. I do not think they have launched one. I know that Hudson Bay Mining and Smelting joined because they were buying small plants, subsidiaries, and they were interested in

**[Traduction]**

**M. Thomson:** Puisque les actions ne lui ont rien coûté. Si bien que . . .

**M. H.A. King:** Les actions ne lui ont rien coûté mais elles ont été évaluées au coût initial, le coût présumé . . . qui avait été le . . .

**M. Thomson:** La valeur marchande.

**M. H.A. King:** Au moment où les actions ont été émises.

**M. Thomson:** Merci.

**Le président:** Merci, Monsieur Murphy.

**M. Murphy:** Merci, madame le président. Je voudrais remercier les témoins qui ont comparu aujourd'hui. Ils m'ont beaucoup renseigné moi aussi. J'étais bien content d'avoir vos commentaires dans le premier exposé à la page 3 c'est-à-dire que ces régimes ne devraient jamais devenir un remplacement de bons salaires compétitifs et de bons avantages sociaux. Je crois que cela revêt une importance tout à fait spéciale au moment où la coût de la vie monte en flèche comme il le fait à l'heure actuelle, et je suis d'accord avec vous sur ce point. Un facteur qui contribuerait beaucoup au bon fonctionnement de ces régimes serait l'aspect facultatif ou obligatoire d'un tel programme.

J'ai certaines préoccupations en ce qui concerne le volontariat, nonobstant que j'ai déjà dit. En fait, ce qu'il faut signaler, c'est que parmi vos membres vous ne comptez que 235 entreprises canadiennes quoique dans certains cas ces entreprises connaissent ce régime depuis plus de 50 ans. Donc, ce n'est pas un phénomène qui a balayé tout le Canada, et j'ai l'impression qu'il y a d'autres entreprises qui ont des régimes de participation aux bénéfices qui ne font pas partie de votre organisme.

**M. H.A. King:** C'est vrai.

**M. Murphy:** Toutefois, je ne crois pas que cela représente un pourcentage important de l'industrie canadienne.

J'ai aussi des craintes en ce qui concerne vos entreprises membres et d'autres quant à la mesure de participation dans ces sociétés. Par exemple, est-ce que tous les employés ont droit à ce régime? Ou est-ce peut-être la haute direction qui a droit à ces programmes? Je me pose aussi la question suivante concernant les programmes existants: est-ce qu'il s'agit d'un montant infime par employé ou est-ce plutôt une somme assez importante qui constitue une véritable mesure d'incitation pour l'employé? Je ne sais pas si vous avez une ventilation pour certaines de vos entreprises. Par exemple, j'ai remarqué que Inco et *Hudson Bay Mining and Smelting* sont inscrites comme membres de votre organisation. A ma connaissance, les régimes de participation aux bénéfices que ces compagnies auraient seraient limités à un très petit nombre d'employés. C'est bien cela, n'est-ce pas?

**M. Brown:** Je doute qu'elles aient un régime de participation aux bénéfices. Elles ont adhéré à notre association simplement pour être au courant. Je ne pense pas qu'elles aient lancé un régime de la sorte. Je sais que la *Hudson Bay Mining and Smelting* s'est jointe à l'organisation parce qu'elle achète de

## [Text]

possibly introducing a plan in those subsidiaries. Large plants, especially large unionized plants, find the concept difficult to take on and difficult to administer and explain and communicate as a rule. I think our progress in expanding has been in small- and medium-sized plants.

Regarding the numbers of Canadian firms, the number of members does not really mean that much as far as that roster is concerned. In the United States, our sister organization has 1,400 members. There are 300,000 profit-sharing plans in the United States, so the membership in an association does not necessarily mean that those are all the plans there are in existence.

**Mr. Murphy:** I said that in my remarks. What I am more concerned about is that in the remarks that have been made to us by your organization you have said that the government's role should be basically to encourage and kind of advertise profit-sharing programs. Your organization has done that for a number of years. A number of firms belong to your organization, and yet, as you mentioned, probably Inco and Hudson Bay Mining and Smelting are not even taking independent action.

**Mr. Brown:** Our budget is small, as you can appreciate. We cannot do much with the budget we have. Most of our progress has been made by getting articles in magazines. When that happens, we do get a lot of inquiries, we get new members, quite often those members put in a plan. But we are not known from coast to coast. We are not known in every industry. People generally, managers, do not know or understand the philosophy. When somebody says there is a profit-sharing council, generally you will hear somebody say: I never knew it existed. That is the problem we have—a very low profile. I think we have the right idea and the right concept, from a voluntary standpoint, but we have very limited means of exposing what that actually is and what it can do to many, many companies in Canada.

**Mr. H.A. King:** One of the things that happened in the U.S. was that legislation such as Section 147 of the Income Tax Act was in place in the U.S. some 25 years before we had it here. It was during that period of time that a great many companies put in deferred profit-sharing plans, a lot of them small companies that did not feel they could afford a pension plan. So a great many of the plans that were in the U.S. were in lieu of pension plans, registered pension plans. When we got that act back in 1960, or whenever it was when Section 147 came into being, that was about the time, as we say, when we realized that we now had an opportunity to do something. So we moved from being a chapter of the Council of Profit sharing Industries and formed our own institute. But we are only a few people and we are all busy people running our own business. We have not had the time really to spread the gospel. Most of it we have done out of our own pocket and that is

## [Translation]

petites usines, des filiales, et qu'elle est probablement intéressée à adopter un régime pour ces filiales. Pour ce qui est des grosses usines, surtout celles où les syndicats sont importants, elles trouvent en général que la notion est difficile à accepter, à gérer, à expliquer et à communiquer. Nous progressons dans les petites et moyennes usines, je pense.

Pour ce qui est du nombre des maisons canadiennes, le nombre de membres ne signifie pas vraiment grand chose, pour ce qui est de cette liste. Notre organisation soeur aux États-Unis compte 1,400 membres. Il y a aux États-Unis 300,000 régimes de participation aux bénéfices, par conséquent le nombre de membres d'une association ne signifie pas nécessairement qu'ils font tous partie des régimes existants.

**M. Murphy:** Je l'avais mentionné dans mes remarques. Ce qui m'inquiète davantage, dans les commentaires que nous avons faits votre association, c'est qu'à votre avis, le rôle du gouvernement n'est essentiellement que d'encourager et de promouvoir en quelque sorte des régimes de participation aux bénéfices. Votre organisation le fait depuis un certain nombre d'années. Elle compte un certain nombre d'entreprises, et, pourtant, vous l'avez dit, Inco et *Hudson Bay Mining and Smelting* ne prennent probablement pas de mesures indépendantes.

**M. Brown:** Nous avons un petit budget. Nous ne pouvons pas faire beaucoup avec ce budget. Nos progrès résultent en grande partie des articles publiés dans les revues. Lorsque cela se produit, nous recevons beaucoup de demandes, nous obtenons de nouveaux membres et très souvent ces membres commencent un régime de participation. Cependant, nous ne sommes pas connus de l'est à l'ouest du Canada. Nous ne sommes pas connus non plus dans chaque secteur. Les gens en général, les cadres, ne connaissent pas ou ne comprennent pas la théorie. Si quelqu'un annonce qu'il y a un conseil de participation aux bénéfices, habituellement, vous entendez quelqu'un dire: je ne savais même pas que cela existait. Voilà la difficulté que nous avons—nous sommes très peu connus. J'ai l'impression que nous avons une bonne idée, une bonne notion, mais nous avons très peu de moyens de les faire connaître et montrer ce qu'elles peuvent représenter pour de nombreuses compagnies au Canada.

**M. H.A. King:** Une des choses qui s'est produite aux États-Unis, c'est qu'une loi, comme l'article 147 de la Loi de l'impôt sur le revenu, était en vigueur dans ce pays, il y a 25 ans, avant même que nous l'ayons ici. C'est pendant cette période qu'un grand nombre de compagnies ont démarré des régimes de participation aux bénéfices, un grand nombre étant de petites compagnies qui ne croyaient pas pouvoir se payer des régimes de pension. Par conséquent, beaucoup de ces régimes aux États-Unis remplaçaient des régimes de pension, des régimes de retraite enregistrés. Lorsque nous avons adopté cette loi en 1960, je ne me souviens pas au juste quand, lorsque l'article 147 est entré en vigueur, c'était au moment où nous avons réalisé, disons, que nous avions l'occasion de faire quelque chose. Nous avons donc cessé d'être un chapitre du Conseil des industries de participation aux bénéfices, pour former notre propre institut. Nous ne sommes cependant que quelques-uns

## [Texte]

something we cannot afford to do either. So when we talk about encouragement, I think we are talking about making some money available for promotion, for education, for understanding of what profit sharing is all about, what it can do to improve labour relations, what it can do to motivate productivity, and what it can do to improve the quality of work-life of employees.

## [Traduction]

et nous devons travailler beaucoup pour diriger notre propre entreprise. Nous n'avons pas vraiment eu le temps de colporter la bonne nouvelle. Nous l'avons fait en grande partie en payant de notre poche et c'est également quelque chose que nous ne pouvons pas nous permettre. Lorsque nous parlons d'encouragement, nous songeons je crois à des crédits qui seraient disponibles pour la promotion et la sensibilisation au concept de la participation aux bénéfices, ce qu'elle peut faire pour améliorer les relations de travail, pour accroître la productivité, pour améliorer la qualité de vie au travail des employés.

• 1640

**Mr. Murphy:** I am certainly not going to discourage you—

**A Witness:** I am sure you are not.

**Mr. Murphy:** —or demean the activities of your organization. I am just saying it is not happening by itself.

**Mr. Brown:** You are in favour of mandating it, then, are you?

**Mr. Murphy:** I think there has to be some degree of mandatory action.

**Mr. Brown:** You know the plan in France and Mexico really does not work to any great extent.

**Mr. Murphy:** Well, I would have to question whether it does. We had an expert last week who mentioned countries where he thought it was working quite well. So I guess it is a matter of one person's judgment versus another person's judgment. As I said in my very first remarks, I believe it does not work unless you have an attitude by management and by the employees that is favourable to its disposition. I also think there must be a good understanding by the work-force before it can work. So when you talk about the mandatory route, I think it has to be something that would not happen overnight. It has to be something that is brought in after this understanding does take place.

Just one final question, Madam Chairperson. Again it relates to the organization.

Of your 235 members, how many of them would have profit-sharing plans—if you know that information. Secondly, of those which do have plans, how many of them would have that plan available to all their employees?

**Mr. Brown:** Seventy per cent of the membership have plans and all of them have their plans available to all employees. We do not recommend plans that are on a selective basis.

**Mr. H.A. King:** We would have few, if any, top-hat plans.

**Mr. Brown:** We have no top-hat plans, because anybody who is putting a so-called top-hat plan in is doing it for probably tax-shelter purposes or executive compensation purposes, and if they come to us and say they would like some help in setting up a plan, we would say to them they had better go to a trust company. We are only interested in helping people who want to put in plans that include all employees.

**M. Murphy:** Je ne veux certainement pas vous décourager . . .

**Un témoin:** J'en suis certain.

**M. Murphy:** . . . ni sous-estimer les activités de votre organisation. Je dis simplement que les choses n'arrivent pas d'elles-mêmes.

**M. Brown:** Vous êtes donc en faveur du caractère obligatoire?

**M. Murphy:** Il faudra à mon avis un certain degré d'obligation.

**M. Brown:** Vous savez que le régime en France et au Mexique ne fonctionne pas vraiment très bien.

**M. Murphy:** Il faudrait que je m'informe. Nous avons eu la visite d'un expert la semaine dernière qui a mentionné des pays où, à son avis, cela fonctionne très bien. Le jugement peut donc varier d'une personne à l'autre. Je l'ai dit au tout début de mes remarques, cela ne peut pas fonctionner à moins que la direction et les employés adoptent une attitude favorable. Je crois également que le personnel doit très bien comprendre le régime avant qu'il ne fonctionne. Lorsque vous parlez de mesures obligatoires, à mon avis ce ne peut pas être fait du jour au lendemain. Il faut que ce soit d'abord bien compris et ensuite mis en place.

Je voudrais poser une dernière question, madame le président. Elle a trait de nouveau à l'organisation.

De vos 235 membres, combien ont des régimes de participation aux bénéfices—si vous disposez de ce renseignement. Deuxièmement, parmi ceux qui ont des régimes, combien mettent ce régime à la disposition de tous leurs employés?

**M. Brown:** 70 p. 100 des membres disposent de régimes et tous les mettent à la disposition de tous les employés. Nous ne leur recommandons pas de régime sélectif.

**M. H.A. King:** Nous avons quelques régimes, s'il en est, pour les cadres.

**M. Brown:** Nous n'avons pas de régime pour les cadres, parce que si quelqu'un adopte un régime de la sorte, ce serait probablement comme abri fiscal ou comme indemnisation pour ses cadres. Si on s'adresse à nous pour que nous les aidions à mettre sur pied un régime, on leur répond qu'ils feraient mieux de s'adresser à une société fiduciaire. Nous ne sommes intéressés

[Text]

**Mr. Murphy:** Very good, thank you.

**The Chairman:** I would like to commend your work. I think it is true you have done a lot of voluntary work, but with a limited budget I have the feeling the literature you are publishing and all the good work you have done are certainly not indirectly related to the energy you have given to that initiative. As far as I am concerned, I think it was more or less missionary work. I know it is a very humane approach to work, and it makes it probably more fun for those who have a profit-sharing plan to work together than for those who are in the more adversary positions. I just hope you continue and we can improve, through the work of this committee, what you have started. I do not think we would have that bill before us if some work had not been done by your group in previous years.

We thank you very much for your co-operation, for your initiative, and for all the time you have spent, certainly not only for your own businesses but to improve the quality of life and the quality of employee life; and also it is helping Canadian society in general. Thank you, gentlemen.

**Mr. Brown:** We were asked, how much do people share, how much do employees get? I will just tell you of a very successful company. It is Rumble Equipment Limited in Mississauga. It is owned entirely by the employees. No employee may own any more than 10 per cent of the company. I was at their board meeting recently with their employees who all were there. They announced a profit share which equalled 30 per cent of their wages. That is significant.

• 1645

**The Chairman:** Certainly it is in relation to the productivity and the success in the company.

**Mr. Brown:** It does not happen in every company. But there are some surprising situations, and these people are just delighted with what they have done. It belonged to an estate at one time and the employees said to the estate, let us buy it. And they did. They are a sort of engineering firm. They are into controls and pumps and automatic welding equipment, and they have been able to sell their goods outside Canada. They have had an unusual amount of success. They feel they have a great team there. They are all working for something.

So there are stories like that. Then there is another story about the Husky injection-moulding systems, it being a company which was started in a very simple manner and now is almost exclusive in Canada in the kind of equipment it makes and exports to 36 countries of the world. It is just a phenomenal story. I was in the plant the other day and you could eat off the floor; it is that clean. They make a piece a complete

[Translation]

sés qu'à aider les gens qui veulent adopter des régimes incluant tous les employés.

**M. Murphy:** Merci beaucoup.

**Le président:** Je voudrais vous féliciter de votre travail. C'est vrai, vous avez fait beaucoup de travail bénévole, mais avec le budget limité dont vous disposiez, j'ai l'impression que ce que vous avez publié c'est tout le bon travail que vous avez fait, vu que ce n'est pas indirectement relié à l'énergie que vous avez déployée dans cette entreprise. Je crois personnellement que vous avez fait plus ou moins un travail de missionnaire. Je sais que ce travail demande une approche très humaine, et c'est probablement plus agréable pour ceux qui ont un régime de participation aux bénéfices de travailler ensemble que pour ceux qui sont dans une situation contraire. J'espère seulement que vous allez continuer et que nous pourrons améliorer par le travail du Comité tout ce que vous avez déjà commencé. Je ne pense pas que nous aurions à étudier ce projet de loi si votre groupe n'avait pas lancé et poursuivi son initiative au cours des années.

Nous vous remercions beaucoup de votre coopération, de votre initiative et de tout le temps que vous avez passé non seulement pour vos propres affaires mais également pour améliorer la qualité de la vie en général et la qualité de vie de l'employés. J'ajouterais que vous aidez la société canadienne. Merci messieurs.

**M. Brown:** On nous a demandé quelle est la part des employés, combien ils reçoivent. Je peux vous donner l'exemple d'une société qui a beaucoup de succès; il s'agit de *Rumble Equipment Limited* de Mississauga. Elle appartient entièrement à ses employés. Aucun employé ne peut avoir plus de 10 p. 100 des actions de la compagnie. J'ai assisté à la réunion que le conseil d'administration a tenue récemment avec ses employés qui étaient tous présents. Le conseil a annoncé une participation aux profits égale à 30 p 100 des salaires. C'est important.

**Le président:** Cela l'est certainement sur le plan de la productivité et du succès de la compagnie.

**M. Brown:** La chose ne se produit pas dans toutes les entreprises. Il y a des situations qui sont assez surprises, et ces gens sont très heureux de ce qu'ils ont fait. La compagnie appartenait à une succession à un moment donné, mais les employés en ont sollicité l'achat. Ils l'ont fait. Il s'agit d'une maison d'ingénierie qui s'occupe de contrôles, de pompes et d'équipement de soudure automatique; elle a pu vendre ses produits à l'extérieur du Canada. Cette compagnie connaît un succès assez rare. Elle a l'impression d'avoir une bonne équipe; tous travaillent pour arriver à quelque chose.

Il y a des exemples comme ça. Il y a aussi l'exemple des systèmes de moulure à injection Husky, une compagnie qui a commencé très simplement et qui maintenant est assez exclusive au Canada pour la fourniture de ce genre d'équipement. Elle exporte dans 36 pays. Son histoire est phénoménale. Je visitais l'usine l'autre jour et on pourrait manger par terre tellement c'est propre. Les pièces qu'ils produisent forment un

**[Texte]**

package. If you said you wanted them to make a plastic cup like that one there, they would start with the mould; they would make the machine and they would test the mould in the machine; they would put in your plant and press the button, there being no problem all the way through. Their success has been built on quality and service. They have a profit-sharing plan, and I think their share is going to equal something like \$2,000 per employee this year.

I am constantly running into these absolutely inspirational stories about companies which have done something a little different from, a little extra over the average adversarial thing that we see around in the headlines all the time. It is too bad some of the headlines do not have some of this kind of news in them.

**The Chairman:** It would be great!

**Mr. H.A. King:** Madam Chairman, as I said earlier, I hope this is not the only time we will have an opportunity to work with the Canadian government in fostering the development of profit sharing and employee stock ownership in Canada.

**Mr. Thomson:** You are not working with the Canadian government; you are working with the Canadian Parliament. I want to make that point. Mr. Murphy and I are not part of the government.

**Mr. H.A. King:** We stand corrected.

**Mr. Thomson:** I was being facetious there, but this was not inspired by the government; it was inspired by Parliament.

**The Chairman:** In my riding, people are calling government and Parliament the same way, so it is not unusual.

**Mr. H.A. King:** What I was about to say is that we think profit-sharing and employee stock ownership can stand on its own feet and should, and should not require tax incentives or whatever in order to promote it. But we are not opposed to working with Parliament or government to work out some kind of tax proposals. We have spent a lot of time working out a few which we have never submitted. People who are sitting here with me will agree that we simply feel that it should stand on its own feet because it is so good. However, there are ways of doing it, and we have some ideas.

**Mr. Brown:** Reg Smith mentioned some area in which it could be improved. The \$3,500 area where it seems to be taken by the government as just another pension plan, and it can be just another pension plan if it is not installed in the way our philosophy describes it.

**Mr. H.A. King:** One other change that can be made, Madam Chairman, and I will try to say it in about two words, is: Do not exclude the owners and the owners' children from being part of the profit-sharing plan in small companies.

**[Traduction]**

tout complet. Si vous leur demandez de vous faire une tasse de plastique comme celle-ci, ils commencent par vous faire un moule, ils construisent ensuite la machine et le moule fait l'objet d'un test dans la machine. Ils vous installent votre usine et, le tour est joué; il n'y a aucune difficulté à aucune étape. Son succès repose sur la qualité et le service. Cette compagnie dispose également d'un régime de participation aux bénéfices dont la part s'élève à quelque \$2,000 par employé cette année.

Je rencontre constamment ce genre d'exemples de sources d'inspiration dans les entreprises qui ont fait quelque chose d'un peu différent, quelque chose de plus que ce qu'on lit habituellement dans les journaux où le tout est plutôt sombre. Il est dommage que ce genre de nouvelle ne fasse pas souvent les titres des journaux.

**Le président:** Ce serait fantastique!

**M. H.A. King:** Madame le président, je le répète, j'espère que ce ne sera pas la seule fois que nous aurons l'occasion de collaborer avec le gouvernement pour favoriser la mise sur pied d'une participation aux profits et d'une participation aux actions par les employés.

**M. Thomson:** Vous ne travaillez pas avec le gouvernement du Canada, mais avec le Parlement du Canada. Je voulais le souligner, M. Murphy et moi-même ne faisons pas partie du Gouvernement.

**M. H.A. King:** Je vous remercie de cette précision.

**M. Thomson:** Je plaisantais, mais l'inspiration ne vient pas du gouvernement, mais bien du Parlement.

**Le président:** Dans ma circonscription, les gens parlent du gouvernement et du Parlement comme étant la même entité; par conséquent, la chose n'est pas inhabituelle.

**M. H.A. King:** J'allais dire qu'à notre avis la participation aux bénéfices et aux actions de l'entreprise par ses employés est une chose parfaitement viable, qui se passe de stimulants fiscaux ou autres. Cependant, nous ne sommes pas opposés à travailler avec le Parlement ou le Gouvernement pour mettre au point des propositions fiscales. Nous avons passé beaucoup de temps à en élaborer quelques-unes qui n'ont jamais été présentées. Les gens qui m'accompagnent sont d'accord; nous croyons simplement que cette chose est tout à fait viable, car elle est vraiment très bien. Cependant, il y a des façons de faire, et nous avons quelques idées.

**M. Brown:** D'après Reg Smith, on pourrait améliorer un certain secteur. Celui des \$3,500 que le Gouvernement voit comme un autre régime de pension, et ce peut être simplement un autre régime de pension s'il n'est pas géré selon notre théorie.

**M. H. A. King:** On pourrait apporter un autre changement, madame le président; je vais tenter de l'expliquer en deux mots: n'excluez pas les propriétaires et les enfants des propriétaires du régime de participation aux bénéfices dans les petites entreprises.

[Text]

• 1650

I know several of them whom I was working with who put in profit sharing plans. They put it on the back burner until they see what happens with the budget. They want to be involved. They have sons and daughters working in their plan and they do not want those people excluded because they are employees the same as all the other employees. I am talking about companies with 10 to 15 employees. They feel very much left out on the basis that they cannot contribute.

**The Chairman:** Okay. Thank you very much. The Retail Council of Canada.

**An hon. Member:** They are not here.

**The Chairman:** They are not coming? So, if you do not mind, we will have our little in camera meeting.

Thank you so much.

**Mr. H.A. King:** It has been a pleasure and thank you so much.

**The Chairman:** It has been a real pleasure. Thank you for coming. It was really helpful, and do not worry , we will certainly be in touch with you before we finish drafting our report.

The meeting is adjourned.

[Translation]

J'en connais plusieurs avec qui j'ai travaillé qui cotisent au régime de participation aux bénéfices. C'est un peu une mise en attente pour voir ce qui se produira avec le budget. Ils veulent participer. Ils ont des fils et des filles qui travaillent avec eux et ils ne veulent pas qu'ils soient exclus, puisqu'il s'agit d'employés comme les autres. Je songe ici à des entreprises qui ont de 10 à 15 employés. Elles se sentent exclues car elles ne peuvent contribuer.

**Le président:** Je vous remercie beaucoup. Nous passons au Conseil des détaillants du Canada.

**Une voix:** Ses représentants ne sont pas ici.

**Le président:** Ils ne viennent pas? Si vous ne voyez pas d'objection, nous allons tenir notre petite réunion à huis clos.

Merci beaucoup.

**M. H.A. King:** Nous avons été très heureux de venir; merci.

**Le président:** Votre visite nous a fait bien plaisir. Elle nous a beaucoup aidés et ne vous inquiétez pas, nous allons certainement communiquer avec vous avant que le projet de rapport soit terminé.

La séance est levée.





If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
Imprimerie du gouvernement canadien  
Approvisionnements et Services Canada  
45, boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

## WITNESSES—TÉMOINS

### *From the Toronto Stock Exchange:*

Ms. Diane Urquhart, Director, Economics Department;

Ms. Pamela Sloan, Vice-president, Economics Department  
and Public Affairs.

### *From The University of Manitoba:*

Professor Roy H. Vogt.

### *From the United Steel Worker:*

Mr. Emile Vallée.

### *From the Profit-Sharing Council of Canada:*

Mr. Herb Brown, President;

Mr. Réginald C. Smith, Vice-President (Finances);

Mr. Alex King, Director.

### *De la Bourse de Toronto:*

Mad. Diane Urquhart, directrice de la division de  
l'économie;

Mad. Pamela Sloan, vice-présidente, Division de l'économie  
et des affaires publiques.

### *De l'Université du Manitoba:*

Professeur Roy H. Vogt.

### *Des Métallos Unis d'Amérique:*

M. Emile Vallée.

### *Du Conseil de la participation aux bénéfices du Canada:*

M. Herb Brown, président;

M. Réginald C. Smith, vice-président (finances);

M. Alex King, directeur.

Canada

DEPOSITORY LIBRARY MATERIAL

Govt. of Canada  
Document

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 2

Wednesday, May 26, 1982

Chairperson: Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 2

Le mercredi 26 mai 1982

Présidente: M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, député

Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Sub-committee

# To Promote Profit-sharing by Employees in Business

of the Standing Committee on  
Finance, Trade and Economic Affairs

Procès-verbaux et témoignages  
du Sous-comité

# Visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises

du Comité permanent des finances,  
du commerce et des questions économiques

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi



WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)

First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

SUB-COMMITTEE TO PROMOTE PROFIT-SHARING  
BY EMPLOYEES IN BUSINESS OF THE STANDING  
COMMITTEE ON FINANCE, TRADE AND  
ECONOMIC  
AFFAIRS

*Chairperson:* Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

*Vice-Chairman:* Mr. Thomson, M.P.

Evans

SOUS-COMITÉ VISANT À PROMOUVOIR LA  
PARTICIPIATION  
DES EMPLOYÉS AUX PROFITS DES ENTREPRISES  
DU COMITÉ PERMANENT DES FINANCES, DU  
COMMERCE  
ET DES QUESTIONS ÉCONOMIQUES

*Présidente:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, député

*Vice-président:* M. Thomson, député

Mr. — M.

Murphy—(4)

(Quorum 3)

*Le greffier du Comité*

Jacques Lahaie

*Clerk of the Committee*

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Wednesday, May 26, 1982:

Mr. Kilgour replaced Mr. Thomson.

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mercredi 26 mai 1982:

M. Kilgour remplace M. Thomson.

**PROCÈS-VERBAL**

LE MERCREDI 26 MAI 1982

(7)

[Texte]

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques se réunit aujourd'hui à 15h38 sous la présidence de M<sup>me</sup> Hervieux-Payette (présidente).

*Membres du Sous-comité présents:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette et M. Kilgour.

*Aussi présent:* M. Kevin Kerr, Services de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

*Témoins:* De l'École des hautes études commerciales de Montréal: M. Jean-Marie Toulouse, directeur. Du Département de science politique de l'Université d'Ottawa: M. Clinton Archibald, professeur.

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (*Voir procès-verbal et témoignages du mercredi 7 avril 1982, fascicule no 1*).

M. Toulouse fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

M. Archibald fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

*Il est convenu,*—Que le document intitulé: «Présentation au Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises», du professeur Clinton Archibald, soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour (*Voir Appendice «PREM-1»*).

*Il est ordonné,*—Que l'étude intitulée «Modèles de démocratie industrielle en Europe de l'Ouest, en Amérique et au Japon» de messieurs Gilles Gauthier et Kevin Kerr, soit jointe aux procès-verbal et témoignages de ce jour (*Voir Appendice «PREM-2»*).

A 16h35, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

WEDNESDAY, MAY 26, 1982

(7)

[Translation]

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met this day at 3:38 o'clock p.m., the Chairman, Mrs. Hervieux-Payette, presiding.

*Members of the Sub-Committee present:* Mrs. Hervieux-Payette and Mr. Kilgour.

*In attendance:* Mr. Kevin Kerr, Research Branch, Library of Parliament.

*Witnesses:* From the «l'École des hautes études commerciales de Montréal»: Mr. Jean-Marie Toulouse, Director. From the Political Science Department, University of Ottawa: Mr. Clinton Archibald, Professor.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, February 25, 1982. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Wednesday, April 7, 1982, Issue no. 1*).

Mr. Toulouse made an opening statement and answered questions.

Mr. Archibald made an opening statement and answered questions.

It was agreed,—That the document entitled “Submission to the Sub-Committee to promote Profit Sharing by Employees in Business”, submitted by Professor Clinton Archibald, be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence. (*See Appendix “PREM-1”*).

It was Ordered,—That the study entitled, “Industrial Democracy Types Within Western Europe, America and Japan”, submitted by Messrs Gilles Gauthier and Kevin Kerr, be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence. (*See Appendix, “PREM-2”*).

At 4:35 p.m., the Sub-committee adjourned to the call of the Chair.

*Le greffier du Sous-comité*

Jacques Lahaie

*Clerk of the Sub-Committee*

**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Text]*

Wednesday, May 27, 1982

• 1536

**Le président:** La réunion est ouverte. J'en profite pour souhaiter la bienvenue aux témoins qui ont accepté de venir nous rencontrer pour discuter du sujet qui touche le projet de loi C-225. Je veux souhaiter la bienvenue au professeur Jean-Marie Toulouse ainsi qu'au professeur Clinton Archibald qui s'intéressent tous les deux à la question de la participation des employés aux profits des entreprises, depuis un bon moment, je pense. Ils ont fait des études qui ont été publiées sur le sujet. Ils pourront sans doute éclairer le Comité et les membres du Parlement grâce à leurs connaissances et leur expérience.

Alors, bienvenue, monsieur Toulouse. Je vous inviterais tout simplement à faire vos commentaires et remarques et mon collègue, le député d'Edmonton—Strathcona, représentant le parti conservateur, aura probablement de bonnes questions à poser.

**M. Jean-Marie Toulouse (directeur, Ecole des hautes études commerciales de Montréal):** Je m'excuse de ne pas avoir préparé de texte, ce n'est pas dans mes habitudes. Mais, comme je ne connaissais pas trop le format, finalement, je vais travailler avec des notes.

La première chose que je voudrais vous dire concerne les distinctions qui m'apparaissent importantes de faire lorsque l'on parle de participation. Si on examine à la fois les expériences et la littérature, on se rend compte qu'il existe des sens qui sont à la fois différents et à la fois convergents de ce que l'on appelle participation. Je vais vous donner des exemples assez concrets pour que l'on puisse se comprendre comme il le faut.

Par exemple, si vous examinez tout un courant de la littérature, vous allez vous rendre compte que participation cela veut dire une *M.B.O.* Pour un certain nombre de gens, c'est ce que cela veut dire, participation. Et *M.B.O.*, évidemment, veut dire *management by objective*; vous connaissez cette littérature-là, c'est une façon de voir la gestion des entreprises en s'inspirant essentiellement d'un mode d'approche qui repose sur le partage d'autorité entre les gens qui ont l'autorité et ceux qui travaillent avec eux.

• 1540

A côté de cela, vous avez d'autres gens pour qui participation veut dire un régime d'achat préférentiel pour les actions d'une entreprise. L'exemple le plus clair et le plus connu au Canada c'est sûrement l'exemple de Bell Canada, où Bell Canada met en vente à ses employés, depuis plusieurs années déjà, des actions à un taux un peu spécial. Et l'autre exemple le plus publicisé dernièrement, c'est celui de Normick-Perron qui offre à ses employés un certain nombre d'actions. Cela s'est appelé la participation.

Pour d'autres personnes, la participation veut dire l'autogestion. L'exemple le plus clair est peut-être celui de Tricofil,

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Translation]*

Le mercredi 26 mai 1982

**The Chairman:** I will now call the meeting to order. I would like to welcome our witnesses who have agreed to come and discuss with us the subject matter of Bill C-225. I would like to welcome Professor Jean-Marie Toulouse, and Professor Clinton Archibald, both of whom have been interested in profit sharing by employees in business for quite a while, I believe. They have had studies published on the topic. Their knowledge and experience will no doubt be of great use to the members of the committee.

Welcome, Mr. Toulouse. I would ask you to proceed with your remarks, and my colleague, the member for Edmonton—Strathcona, representing the conservative party will probably have some good questions to ask you.

**Mr. Jean-Marie Toulouse (Director, École des hautes études commerciales in Montreal):** I apologize for not having a prepared brief, I am not accustomed to doing so. However, since I was not too sure about the format of the meeting, I will be working from notes.

I would like to begin by commenting on the distinctions I consider important in discussions of profit sharing. If we look at the experiments conducted in this field and the literature on it, we find that the term profit sharing has different meanings. I will give you some fairly concrete examples so that we understand each other properly.

For example, if you look at some of the literature, you will realize that profit sharing means MBO for some people, profit sharing means management by objectives, or MBO. As you know, this concept of management is based fundamentally on the sharing of power between those in authority and those who work with them.

Other people think that profit sharing is a program for the preferential purchase of a company's shares. The clearest and best known example in Canada is Bell Canada. For a number of years, Bell Canada has given its employees an opportunity to buy shares at a rather special price. Another company which has done this is Normick-Perron which has received quite a bit of publicity lately. These schemes were called profit sharing.

For other people, profit sharing means self-management. The clearest example of this is perhaps Tricofil, which is the

**[Texte]**

auquel on se réfère le plus. Pour d'autres, la participation veut dire la présence d'usagers au conseil d'administration d'organismes publics ou parapublics; et cela c'est un sens un peu particulier qui n'existe que dans le secteur public où on va appeler participation, le fait que les usagers prennent une part. Et les exemples les plus clairs sont dans le secteur de la santé et dans le secteur de l'éducation; l'expérience des comités d'écoles, par exemple, je pense que cela se fait un peu partout au Canada, mais c'est le cas du Québec que je connais le plus et au niveau . . .

**M. Kilgour:** Excusez-moi. Comme nous ne sommes pas des étudiants, je pense que nous sommes tous d'accord et tous un peu au courant, à ce sujet . . .

**M. Toulouse:** D'accord!

**M. Kilgour:** Est-ce que vous pouvez aller un peu plus vite, s'il vous plaît?

**M. Toulouse:** Je peux aller plus vite si vous trouvez que ce sont des choses claires.

Enfin, à partir de ce raisonnement-là, ce à quoi j'en suis arrivé et au fond qu'est-ce que je propose en terme de participation? Je propose que l'on parle de participation dans une entreprise à la condition qu'il y ait partage dans la propriété, dans la gestion et dans les résultats. Alors..., qu'il y ait coexistence. Donc, pour ma part, la définition à laquelle j'en suis arrivé en examinant ces choses-là..., j'en suis arrivé à dire que participer, c'est partager la propriété, la gestion et les résultats. Et je pense que les trois éléments doivent être présents en même temps si l'on veut vraiment parler de participation significative. Alors, si ce point-là est clair, j'en finis là-dessus.

Maintenant, évidemment, on pourrait se demander comment on peut arriver à atteindre cet objectif. Je pense que, grossièrement, il y a deux modes d'approche. On peut prendre un mode d'approche coercitif, qui est le mode européen. Enfin, vous le connaissez sans doute, je pense que vous avez lu un certain nombre de choses là-dessus, particulièrement, en Allemagne, en France et en Suède; ou on pourrait prendre un mode plus incitatif qui est l'approche que, pour ma part, je suggère. En fait, ce que je suggère, c'est qu'on n'intervienne pas, à la mode européenne, au niveau de la participation, parce que je pense que ce n'est pas cohérent avec les fonctionnements des entreprises d'ici et aussi parce que je pense que ce n'est pas conforme à l'évolution des expériences de participation qu'on a dans le milieu.

Et là-dessus, je voudrais juste faire quelques commentaires sur les expériences de participation. En fait, les expériences de participation qu'on a dans le milieu nous donnent certains enseignements qui, à mon avis, sont importants. Les principaux enseignements—je voudrais juste les mentionner rapidement—c'est clair que la participation n'est pas un mode de paix sociale, c'est-à-dire que ce n'est pas parce qu'on va instaurer des mécanismes de participation dans une entreprise que les conflits vont disparaître. Les expériences nous confirment cela aller-retour.

Une autre chose aussi que les expériences nous enseignent, c'est que la participation n'est pas une décision prise une fois pour toutes, dans le sens que l'évolution de la participation suit

**[Traduction]**

company most often mentioned in this regard. Other people think that profit sharing means that users are members of the board of directors of public or para-public organizations. This concept of profit sharing where the users are involved, is found only in the public sector. The clearest examples of it can be found in health and education. I think that school boards exist throughout Canada, but I am most familiar with the situation in Quebec and . . .

**Mr. Kilgour:** Excuse me. Since we are not students, I think that we all agree and are all aware of this type of thing . . .

**M. Toulouse:** Right!

**Mr. Kilgour:** Could you proceed a little more quickly, please?

**Mr. Toulouse:** I can go more quickly if you think these points are clear.

Given that there are all these possible interpretations of profit sharing, which definition do I suggest we use? I think we can talk about profit sharing in a business provided the ownership, management and results of that business are shared. In other words, there must be co-existence. So my definition of profit sharing, is a sharing of ownership, management and results. And I think that all three factors must all be present at the same time if we are really going to talk about meaningful profit sharing. If that point is clear, I will leave it there.

The next question, of course, is how to achieve this objective. I think that generally speaking there are two approaches. There is the coercive approach, which is the European method. I am quite sure that you are familiar with it, and that you have read about it. The coercive approach is used particularly in Germany, France and Sweden. There is also a motivative approach, which is the one I would suggest. Indeed, I would not recommend profit sharing based on the European model, because I do not think it is geared to the operations of businesses here, or with the trends that have emerged from the actual profit sharing projects that have been tried here.

I would now like to make a few remarks about profit sharing projects. I believe we can learn a number of important things from them. First, it is obvious that profit sharing is not a way of achieving social peace. In other words, the fact that a profit sharing scheme is brought into a company does not mean that conflicts will disappear. The experiments confirm that without a doubt.

Another thing we have learned from the experiments is that profit sharing is not an irrevocable decision, it may develop along lines that cannot be foreseen at the outset.

*[Text]*

des cheminements qui ne sont pas prévisibles au point de départ.

Troisième chose que nous enseignent les expériences, c'est que la participation n'équivaut pas à une égalisation du pouvoir entre les partenaires d'une organisation, c'est-à-dire que les phénomènes de concentration de pouvoir ne sont pas éliminés par les expériences de participation, ils ne sont que déplacés.

Une autre conclusion qu'on peut tirer des expériences chez nous, c'est que la participation ne se limite pas à une seule forme d'entreprise. Il est faux de prétendre, comme certains le font, que pour qu'il y ait participation, il faut que l'on ait une structure coopérative d'entreprise.

Une autre conclusion également que nous enseignent les expériences, c'est que la participation ne peut pas se passer du *know-how*. On est obligé de continuer à avoir un savoir-faire quand même.

Une autre conclusion également, c'est que la participation est difficilement limitable à un seul secteur de la vie sociale... Une autre conclusion, c'est que la participation ne ferait pas disparaître le syndicat. C'est une utopie! Et également, elle ne fait pas disparaître la structure d'autorité.

Alors, si on s'entend sur ces conclusions-là, on peut arriver maintenant plus globalement à ce genre de solution... Personnellement, ce que je propose, en fait, c'est que l'on ait une intervention-cadre et non point une intervention contraignante; une intervention qui respecterait les principes suivants, c'est-à-dire une intervention qui déterminerait qu'est-ce que l'on appelle l'expression de la volonté des participants.

• 1545

Ici, je voudrais dire une chose qui pour moi est très importante. Quand on parle de participation, le groupe que l'on a en tête est celui des employés syndiqués en général. Et après avoir travaillé là-dessus pendant un certain nombre d'années maintenant, je pense que l'on oublie les cadres, or c'est un groupe qui devrait être partie prenante de toute réflexion sur la participation. Il faut que le système de participation auquel on pense fasse une place distinctive pour les employés et pour les cadres, et pour les propriétaires, évidemment.

Maintenant, comment arriver à déterminer la volonté des participants? Pour ma part, je propose que l'on utilise un critère très simple qui est la volonté des deux tiers, et qu'il y ait une entente dans laquelle au moins un des groupes, employés ou cadres, soit d'accord avec les propriétaires qui détiennent l'entreprise.

Deuxième principe: au fond c'est une intervention qui suggère la création d'un collectif pour détenir et gérer les actifs des employés et des cadres, c'est-à-dire que, si je disais cela autrement, le modèle le plus simple serait de dire, surtout au niveau du partage de la propriété, comme ce sont des actions, les individus pourraient détenir individuellement leurs actions. L'expérience nous montre qu'il est préférable pour toutes sortes de raisons, dont des raisons très pratiques, en autres, de

*[Translation]*

The third thing that we have learned is that profit sharing is not tantamount to an equalization of power between the partners of an organization, that is that the phenomena of power concentration are not eliminated by profit sharing, they are merely shifted.

Another conclusion that can be drawn from the experiments that have been tried in Canada is that profit sharing is not restricted to a single type of company. It is wrong to claim, as some do, that profit sharing demands a co-operative structure.

We have also learned that know-how is essential in profit sharing projects. Expertise is still required.

We have also found that it is very difficult to restrict profit sharing to one sector of social life... We have also learned that profit sharing will not cause unions to disappear. That is a utopian idea! Profit sharing also does not eliminate the authority structure.

If we agree on all these findings, we can now take a more comprehensive look at the concept. Personally, I would suggest that the intervention not be restrictive in nature, but rather that it determine what the participants want.

I would now like to make a point which I consider very important, when we talk about profit-sharing we are normally thinking of unionized employees. Having worked on this subject for a number of years now, I think that we are forgetting managers, while they constitute a group which should play an active part in any discussion of profit-sharing. A profit-sharing scheme must allow employees, management, and the owners to play a distinctive role.

The next question is how does one determine what the participants want? I would suggest a very simple criterion; that is, that at least one of the groups, the employees or the managers, agree with the owners of the business. I am talking about a two-third majority.

Profit-sharing is a scheme which suggests the creation of a collective to hold and manage employees' and managers' equity. The simplest model, particularly as regards sharing ownership, is to have individuals hold their own shares individually. Experience has shown that it is preferable for a number of reasons, including very practicable considerations such as employee turnover, that there be an intermediary between the employees and the company. This intermediate

## [Texte]

départ et d'arrivée d'employés, qu'il y ait un partenaire intermédiaire entre les employés et l'entreprise qui lui peut être le porte-parole de cette collectivité, un peu à l'exemple de certains trusts, par exemple. Et il y a aussi une chose importante. On s'est rendu compte dans certaines expériences que les syndicats ont voulu jouer le rôle de ce collectif et cela ne fonctionne pas. Cela ne fonctionne pas pour une raison très simple, c'est qu'ils se trouvent en situation de loyauté contradictoire. C'est que d'une part, quand ils arrivent pour revendiquer, en fait, ils se retrouvent à négocier avec eux-mêmes, ce qui est une situation absolument intenable pour un certain temps.

L'autre principe de cette intervention devrait garantir aux membres, c'est-à-dire aux cadres et aux employés, une présence minimale au conseil d'administration. Cette intervention devrait également permettre un *opting in* et un *opting out*, c'est-à-dire qu'il devrait, je pense, y avoir une période initiale d'essai de cinq ans et qu'on devrait pouvoir se retirer d'un système de participation après un préavis d'un an en avisant en conséquence les ministères concernés pour chacun des gouvernements.

De plus, cette intervention devrait obliger les partenaires à signer entre eux ce que l'on pourrait appeler une convention de participation qui devrait s'inspirer beaucoup plus des conventions entre actionnaires que des conventions collectives. Et là-dessus, je dois vous dire que je pense que l'on aurait beaucoup à apprendre de ce côté-là en examinant les conventions qu'ont signées, par exemple, les professionnels entre eux, et je pense en particulier aux comptables, aux architectes et aux avocats, dans l'exercice normale de leur profession.

Cette convention de participation devrait couvrir au minimum les points suivants: c'est-à-dire qu'elle devrait indiquer le nombre d'actions qui seront émises par année; elle devrait indiquer la façon d'évaluer la valeur des actions, parce que lorsqu'on introduit un plan de participation, un problème majeur, c'est le problème de l'évaluation des actions: quelle valeur ont-elles? Là-dessus, je peux prendre mon exemple classique des Balais de Saint-Jérôme; les Balais de Saint-Jérôme ne valent quelque chose que pour les employés qui travaillent aux Balais de Saint-Jérôme. Cela ne vaut strictement rien pour personne d'autre. Mais, encore faut-il savoir comment est-ce que cela vaut. Un employé qui quitte les Balais de Saint-Jérôme, qui a des actions dans ses mains, il faut qu'il sache combien valent ses actions. Donc, il faut que l'on s'entende sur un mode d'évaluation.

On devrait prévoir également les postes au conseil d'administration; on devrait prévoir les modalités de vente des actions, les modalités de l'exercice du vote... le droit de préemption et les principes du partage des résultats entre ceux qui sont partenaires à la convention de participation. Ceci vous donne les principes de ce que je propose.

**M. Kilgour:** Merci d'être venu. Votre nom c'est Toulouse, je suppose.

**M. Toulouse:** Oui. Vous l'avez!

## [Traduction]

partner can be the spokesman for two groups, as is done in the case of some trusts, for example. There is another important point as well. It was sometimes found that unions wanted to play this role, and that does not work, it does not work for a very simple reason, namely that the union finds itself in a situation of conflicting loyalties. On the one hand, when the union is making its demands, it finds that it is negotiating with itself, which is an absolutely untenable situation over time.

The other principle of profit-sharing schemes is that they should ensure that both management and the employees have minimal representation on the Board of Directors. There should also be provision for opting-in and opting-out. In other words, I think that there should be an initial five-year trial period, and that it should be possible to withdraw from a profit-sharing scheme if one year notice is given and if the appropriate department of both levels of government are informed.

In addition, the partners in a profit-sharing scheme should be required to sign an agreement, which would be much more similar to shareholders' agreements than to collective agreements. I think we could learn a great deal about this by looking at the agreement that such professionals as accountants, architects and lawyers have signed in the normal course of their profession.

The profit-sharing agreement should cover at least the following points: it should state how many shares will be issued each year; it should state how the value of shares will be determined, because when a profit-sharing scheme is set up, one of the major problems is to determine how much the shares will be worth. In this regard, I would like to site my classic example of *les Balais de Saint-Jérôme*. Shares in this company have value for its employees only. They are not worth anything to anyone else. But we still have to determine how much they are worth. An employee who leaves *les Balais de Saint-Jérôme* has to know how much his shares are worth. So there has to be agreement on an evaluation method.

Provision should also be made for positions on the Board of Directors; the terms and conditions for selling shares, for voting, pre-emptive rights and the principle of sharing results among partners should also be laid down in the profit-sharing agreement. This gives you an idea of the principles I would suggest.

**Mr. Kilgour:** Thank you for coming here today. Your name is Toulouse, I believe.

**Mr. Toulouse:** Yes. You've got it!

## [Text]

**M. Kilgour:** C'est très aimable à vous. Excusez-moi de vous avoir interrompu, mais comme j'ai été étudiant pendant longtemps, j'ai un peu de mal à entendre un professeur me donner . . .

**M. Toulouse:** De notre part on ne sait jamais où vous êtes rendus . . . on ne sait pas où vous en êtes dans votre démarche . . .

• 1550

**M. Kilgour:** Vous avez mentionné la situation de l'Allemagne de l'Ouest, est-ce que vous pouvez nous donner un petit peu plus de précisions sur cette situation-là? Parce que je pense que les choses marchent très très bien, il semble y avoir une certaine participation, on peut même dire une certaine entente entre les employés et les sociétés. Est-ce que vous avez dit que cela marchera tout à fait bien . . .

**M. Toulouse:** Au sujet de ce que j'ai dit là-dessus il y a deux choses. D'abord, il y a une chose que je dois vous répondre. Premièrement, si l'on veut s'inspirer par exemple de l'Allemagne de l'Ouest ou de la Suède qui sont peut-être les deux modèles auxquels on se réfère le plus souvent, une chose qu'il faut bien réaliser, c'est que les lois de participation en Allemagne de l'Ouest et en Suède représentent un système de lois extrêmement complexes dans lequel il y a plusieurs parties, et qu'on ne peut pas composer une espèce de loi de participation qui serait un peu l'omnibus de participation. C'est impossible.

Deuxièmement, il faut bien se rendre compte aussi, et là-dessus une étude avait été faite par les gens du Conseil économique du Canada, que chacun des pays qui a décidé de procéder par le truchement de la loi, l'a fait dans son contexte à lui, en réponse à des choses qui lui étaient propres. Et dans ce sens-là, cela a fonctionné pour certains pays, et la même chose utilisée ailleurs ne fonctionne pas nécessairement. Je pourrais vous donner, si vous voulez, les paramètres du système allemand, si cela vous intéresse.

**M. Kilgour:** Certainement.

**Le président:** Sans aller d'une façon exhaustive, je voudrais quand même vous dire que M. Keer a fait un inventaire de tous les systèmes . . . C'est déjà publié.

**M. Kilgour:** Je retire ma question.

**Le président:** D'accord. Et vous allez avoir tous les aspects. Cela ne fait pas longtemps que c'est fait, on a reçu la version française tout récemment, je pense.

**M. Kilgour:** Ne répétez pas quelque chose . . .

**Le président:** C'est cela. On a une revue assez exhaustive de tous les systèmes.

**M. Kilgour:** Remarquez que je suis ici pour représenter quelqu'un d'autre. Du point de vue de l'économie, je constate par exemple que l'économie du Japon, l'économie de la Suisse, l'économie de l'Allemagne de l'Ouest, fonctionnent . . .

**M. Toulouse:** Mieux que les nôtres!

**M. Kilgour:** Oui! Beaucoup mieux que les nôtres. Et je me demande, sans doute est-ce une question difficile et compli-

## [Translation]

**Mr. Kilgour:** It is very kind of you to have come today. Excuse me for interrupting you, but since I was a student for a long time, I have some difficulty listening to a professor giving me . . .

**Mr. Toulouse:** For our part, we never know what stage you are at.

**M. Kilgour:** You mentioned West Germany, could you give us a little more detail on the situation there? I think things were working very well there, there seems to be some profit-sharing, even some agreement between employees and companies. Did you say that this would work very well . . .

**M. Toulouse:** I made two points about this. First of all, I should tell you that if we want to take our models from West Germany or Sweden, which are perhaps the two countries about which we hear the most, it should be realized that the legislation governing profit-sharing in these two countries are extremely complex and involve several parties. It would be impossible to draw up omnibus legislation on profit-sharing.

It should also be realized, and a study was done on this by the Economic Council of Canada, that every country that decided to go about this through legislation, did so within its own context, in response to its own unique situation. So while one scheme has worked well for some countries, the same scheme used elsewhere would not necessarily work. I could outline the main points of the German system, if you like.

**M. Kilgour:** Certainly.

**The Chairman:** I would just like to tell you that Mr. Keer has prepared a summary of all the systems that has already been published.

**M. Kilgour:** I will withdraw my question.

**The Chairman:** Fine. Mr. Keer's report looks at all aspects of the question. It has not been out long, we received the French version quite recently, I believe.

**M. Kilgour:** There is no point in repeating something . . .

**The Chairman:** That's right. We already have quite a comprehensive review of all the systems.

**M. Kilgour:** I would like to point out that I am here for someone else. I note that the economies of Japan, Switzerland and West Germany were . . .

**M. Toulouse:** Better than ours!

**M. Kilgour:** Yes! Much better than ours. I am wondering why the economies of these countries function so well. This is

**[Texte]**

quée, pourquoi les choses fonctionnent assez bien, est-ce à cause ...

**Le président: Du Partnership?**

**M. Kilgour:** ... du *Partnership* entre les groupes, les employés et les cadres? Est-ce que l'on peut tirer, pour nous ici au Canada, quelques conclusions sur ces systèmes de l'économie?

**M. Toulouse:** Sur cette hypothèse-là, ma réponse, c'est oui. Je pense qu'il est vrai de dire que le système de participation, particulièrement en Allemagne de l'Ouest, en Suède c'est un petit peu embêtant parce que depuis le changement de gouvernement, il y a eu toutes sortes d'évolutions et on va savoir dans quelques années ce qui est en train de se passer.., mais particulièrement en Allemagne de l'Ouest, on peut dire que l'ensemble du système de participation a amené un type de collaboration que nous ne connaissons pas ici, et que ce type de collaboration n'est sans doute pas étranger au genre de résultats que l'on obtient sur le plan économique.

Maintenant, on ne peut pas établir de cause à effet. Par ailleurs, si vous dites, pour nous qu'est-ce que l'on peut y retirer? Ce que je suggère c'est que l'on essaie d'établir une espèce d'approche qui serait une approche plus incitative en fonction de certains paramètres qui guideraient et qui établiraient les principes de ce que l'on appelle la participation. Je pense que si l'on arrivait à faire cela, on ferait effectivement un pas important et que l'on améliorerait beaucoup la contribution.

Là-dessus, je veux juste revenir sur une chose que je mentionnais tout à l'heure; je vous dis, personnellement, que je pense qu'un des problèmes majeurs au niveau de nos entreprises, c'est la désaffection des cadres. Ce sont les cadres qui sont d'abord et avant tout, si vous voulez... Je vais expliquer cela autrement. La littérature a mis en évidence et a monté en épingle l'aliénation des employés sur la chaîne. Et depuis quelques années, on se rend compte que les mêmes phénomènes que l'on a attribués aux employés sur la chaîne se retrouvent chez les cadres. Comme ce sont des cadres, évidemment, les effets ne sont pas les mêmes. D'ailleurs, si vous avez lu les dernières études sur les cadres, il y avait un thème qui revenait toujours, c'est que les cadres se disaient absents des décisions de l'entreprise. Et c'est un paradoxe. Cela n'a pas de sens que les cadres se disent absents des décisions de l'entreprise.

C'est pour cela que je pense qu'il faut absolument que l'on trouve une façon d'introduire les cadres dans le fonctionnement de l'entreprise. Et quand je vous disais tout à l'heure que je distingue trois groupes: les cadres, les employés et les propriétaires, je vais vous donner ma prédiction personnelle: si on décidait d'appliquer le système que je propose, probablement que dans 75 à 80 p. 100 des entreprises cela serait un système participatif entre les propriétaires et les cadres, et les employés pourront rester syndiqués. Et je vous dis que ce n'est pas une mauvaise chose. Mais, c'est ma prédiction personnelle. Je pense que c'est peut-être une chose fort importante parce qu'il faut que ces gens-là reviennent dans l'entreprise.

**[Traduction]**

doubtless a very difficult and complicated question, but is it because ...

**The Chairman: Of partnership?**

**Mr. Kilgour:** ... of partnership between employees and management? Can we in Canada draw some conclusions about these economic systems?

**Mr. Toulouse:** I would say we could. It is rather difficult to comment on profit-sharing in Sweden because there have been a lot of changes since the new government came to power, and we will know what is going on better in a few years. However, particularly in the case of West Germany, it can be said that the profit-sharing system has brought about a type of cooperation that does not exist here, and that this type of cooperation doubtless play the role in the economic situation of the country.

Of course, we can not establish a cause-and-effect relationship. If you are asking what we can learn from this, I would say that we should try to set up more of a motivative approach based on certain parameters which would underly the principles of what we call profit-sharing. I think that if we manage to do that, we would be taking an important step and that we would improve the situation considerably.

In this regard, I would just like to come back to something I was mentioning earlier. Personally, I think that one of the major problems of business is that management has become disaffected. They are managers first and foremost, if you will... let me explain it another way. Studies have attached exaggerated importance to the alienation of assembly line workers. In recent years it has been found that the same phenomena that are attributed to assembly line workers are also found in managers. Of course the effects are different in the case of managers, because they are managers. If you have read the latest studies on management, you will know that they contain a recurring theme, namely, that managers felt they did not have a say in the decision-making process. That is a paradox. It does not make sense that managers feel they do not participate in the decisions made by the company.

That is why I think a way must be found to get managers involved in the operation of the business. Earlier I referred to the three groups: management, employees and owners. I predict that if my system were to be implemented, in 75 to 80 per cent of companies, the profit-sharing scheme would involve the owners and the managers, and the employees could remain unionized. In my opinion that is not a bad thing. I am just saying that this is my personal prediction. I think that this could be extremely important, because managers must get involved in the operations of the company.

[Text]

[Translation]

• 1555

**M. Kilgour:** Est-ce qu'il existe actuellement au Canada une modalité, si vous voulez, de votre idée, de votre thèse?

**M. Toulouse:** Il n'existe pas au Canada de province qui a inventé un système comme celui-là. C'est un système que je propose; je peux vous dire deux choses là-dessus. Ce système que je propose, je n'y suis pas arrivé en rêvant hier soir pour vous le présenter aujourd'hui. C'est en regardant à la fois ce qu'il y a à l'étranger et des expériences. Là-dessus, je dois vous avouer que c'est très instructif d'examiner ce que font les gens qui sont actuellement engagés dans des expériences dites participatives. Tout à l'heure, j'ai mentionné Tricofil, mais Tricofil, c'est peut-être une caricature. Il y a des entreprises intéressantes comme Harvey Transport, Les Industries Saguenay Ltée, Tembec qui n'est pas loin d'ici, qui sont quand même des formes différentes de l'expérience de participation. Quand on regarde ces formes-là, c'est là qu'on arrive à identifier les paramètres que je vous ai mentionnés. Au fond, je ne les ai pas inventés, je les ai pris dans ce que font les gens.

Prenons l'exemple du collectif. Je vous ai dit: il est souhaitable qu'il y ait un collectif. C'est qu'on s'est rendu compte que dans les entreprises où cela marche le mieux, par exemple Pelchat, les employés ont créé une espèce de collectif, par expérience. Ils ne le savaient pas au point de départ, mais en le faisant, ils ont découvert que c'était mieux qu'il y ait un partenaire pour les départs et les arrivées des employés. Si vous avez un employé qui quitte, qu'est-ce que vous faites de ses parts? Vous avez un employé qui arrive... Supposons que vous et moi, on est dans les Balais de Saint-Jérôme. Cela fait 25 ans qu'on est là; donc, nos parts valent quelque chose. Arrive un jeune diplômé de CEGEP, qui n'a pas un sou; il est obligé d'acheter des parts parce que chez nous, les employés achètent des parts. Alors, comment fait-on pour lui faire acheter des parts, concrètement, s'il n'a pas le sou? Le collectif peut les acheter pour lui. C'est une des façons de s'en sortir, et cela devient très sûr, à ce moment-là, parce qu'au fond, c'est un peu comme un partenaire privilégié qui intervient pour ce jeune employé; pour le départ, c'est la même chose. Lui, il va acheter automatiquement l'action, et à ce moment-là, l'action reste protégée ou disponible pour quelqu'un d'autre qui va arriver.

**M. Kilgour:** La question pour moi est la suivante: si nous avons un bon exemple, pour persuader les gens, c'est plus efficace. Si on peut avoir un système qui marche, qui attire les autres...

**M. Toulouse:** Vous voulez dire les exemples d'entreprises?

**M. Kilgour:** Oui.

**M. Toulouse:** Ah, très bien.

**M. Kilgour:** N'importe qui au monde, si vous voulez.

**M. Toulouse:** Ah bon, là-dessus, je peux vous répondre. Des exemples d'entreprises participatives qui fonctionnent bien, il y en a. Les Industries Saguenay fonctionnent bien, Pelchat fonctionne très bien, Pylonex fonctionne relativement bien; les

**Mr. Kilgour:** Is there an example of your proposal in Canada at the present time?

**Mr. Toulouse:** No Canadian province has invented such a system. It is a system that I would propose; and I can tell you two things about it. First of all, I did not come up with it yesterday evening to tell you about it today. I have studied the systems in place abroad and projects that have been tried here. I should point out that one can learn a great deal from looking at what people are doing who are currently involved in so-called profit-sharing projects. I mentioned Tricofil a few moments ago, but it is perhaps a caricature. There are some interesting companies such as Harvey Transport, *Les Industries Saguenay Ltée*, and Tembec, which is not very far from here, which are different types of profit-sharing experiments. By studying them, one manages to identify the parameters I mentioned. I did not invent them, I picked them up by looking at what people are doing.

Let us take the example of a collective. I told you that it is desirable that there be a collective. It became apparent that in companies where the scheme was working the best, Pelchat for example, employees set up a sort of collective on an experimental basis. They did not know that that is what they were doing at the outset, but by trying it, they found that it was preferable to have a partner for employee turnover. If an employee leaves the company, what are you going to do with his shares? If another employee joins the company... Let us assume that you and I have been working for the *Balais de Saint-Jérôme* for 25 years. So our shares are worth quite a bit. A young CEGEP graduate arrives on the scene without a penny; he has to buy shares, because in our company, the employees buy shares. So how do we go about having him buy shares if he has no money? The collective could buy them for him. This is one solution, and it is a very good one, because the collective becomes somewhat of a preferred partner which intervenes for the new employee. The same would apply in the case of an employee who was leaving. He would automatically sell his shares, and they would then be protected or available for other new employees.

**Mr. Kilgour:** I think that the most effective way of persuading people is to have a good example. If we have a system that works, that attracts others...

**Mr. Toulouse:** Are you referring to companies which are good examples?

**Mr. Kilgour:** Yes.

**Mr. Toulouse:** Oh, very well.

**Mr. Kilgour:** Anywhere in the world, if you like.

**Mr. Toulouse:** Well, there are examples of profit-sharing companies which work well: *Les Industries Saguenay* and Pelchat, Pylonex works fairly well, *Les tapis Elite* work pretty well and Tembec works very well in its sector.

**[Texte]**

tapis Elite fonctionnent pas mal bien, Tembec fonctionne très bien pour le secteur.

**Le président:** Et Perron?

**M. Toulouse:** Perron fonctionne bien, mais Perron c'est un cas très particulier; c'est plutôt de l'actionnariat. Chez Perron, il a l'embryon d'une chose qui pourrait se développer. Mais cela fonctionne bien. Au fond, si vous prenez le cas de Perron, c'est un beau cas; c'est un cas essentiellement d'actionnariat. La seule chose qui manque vraiment, c'est d'instaurer la présence des employés et des cadres dans les mécanismes de gestion et au niveau du partage des résultats. Mais le système de vente de la propriété aux employés va très bien.

Il y a d'autres situations aussi. Par exemple, on s'est rendu compte que dans les cas de succession d'entreprise... Vous savez que les cas de succession, ce n'est jamais simple, surtout dans les entreprises moyennes. Un système comme celui-ci, c'est un système qui fonctionne très bien parce que cela vous permet de mettre à contribution les meilleurs éléments de l'entreprise et de les garder. Si vous êtes dans une petite ou moyenne entreprise où les gens ont une relation trop privilégiée avec le fondateur qui s'en va, ils ont tendance à défaire l'entreprise. S'ils sont partie prenante...

L'autre point aussi de ce système-là, c'est que je trouve qu'il faut absolument que tous les partenaires portent les récompenses et les risques de l'aventure de l'affaire dans laquelle ils sont associés.

**M. Kilgour:** D'accord, mais sans doute qu'il faut avoir un budget qui encourage des choses comme celles-là. Est-ce que je pourrais...

**M. Toulouse:** Ah oui, vous voulez dire au plan des mesures fiscales?

**M. Kilgour:** Oui. Pourriez-vous nous dire si, à votre avis, le budget MacEachen encourage la participation ou non?

**M. Toulouse:** Je ne connais pas assez votre budget. Mais je peux vous répondre autrement: je souhaiterais que oui. Je pense deux choses là-dessus. Je pense que si on décidait de s'en aller dans cette direction, une des choses qu'on pourrait faire, ce serait encourager les gens, au niveau des mesures fiscales, dans le budget, à acheter des actions moyennant, par exemple, déduction d'impôt ou quelque chose du genre.

• 1600

Une autre chose que l'on pourrait faire également, et c'est une avenue qui nous est ouverte, c'est utiliser ces expériences-là pour développer certains secteurs. Dans certains cas, par exemple, dans certaines expériences ou dans certains pays, il fallait que l'expérience corresponde à certains critères pour que l'on soit admissible à une subvention. Et pourquoi pas?

**M. Kilgour:** Beaucoup de cadres, beaucoup de P.M.E. se sont plaints que le budget leur avait causé des problèmes énormes. Mais je pense que vous ne voulez rien dire là-dessus. Vous n'êtes pas ici pour parler du budget.

**[Traduction]**

**The Chairman:** And Perron?

**Mr. Toulouse:** Perron works well, but it is a special case-it is more of a shareholding scheme. The model used at Perron is the embryo of something that could be developed. But it is working well. The case of Perron is a good example of a shareholding situation. The only thing that is missing, is the involvement of employees and managers in management procedures, and in the sharing of results. But the system of selling ownership to the employees is working very well.

There are other situations as well. Cases of succession are never simple, particularly in the case of medium-sized businesses. A system of this type works very well, because it enables one to call on the services of the best people in the company and to keep them. In the case of the small or medium-size business in which people have too privileged a relationship with the founder of the company, and this person leaves, they tend to destroy the company. If they are an integral part...

The other point, I would like to make about this type of system is that all partners must definitely share the rewards and the risks of the venture in which they are involved.

**Mr. Kilgour:** Yes, but there must be a budget which encourages such things. Could I...

**Mr. Toulouse:** Are you referring to tax measures?

**Mr. Kilgour:** Yes. Could you tell us whether or not in your opinion the MacEachen budget encourages profit-sharing?

**Mr. Toulouse:** I do not know enough about your budget. I could say, however, that I would hope so. I think that if we decide to head in this direction, one of the things we could do would be to encourage people through tax measures, through the budget, to buy shares in return for a tax deduction or something similar.

Something else we could also do is to use these experiments to develop certain sectors. In the case of some projects or in some countries, certain criteria had to be met in order to qualify for a grant. And why not?

**Mr. Kilgour:** Many managers and small and medium sized businesses have complained that the budget has caused them tremendous problems. But I do not think you want to say anything about that. You are not here to talk about the budget.

## [Text]

**M. Toulouse:** Je ne suis pas assez expert dans ce domaine.

La seule chose que je peux vous dire, c'est que la participation, il ne faut pas que l'on voit cela d'abord et avant tout comme une façon pour la petite entreprise d'aller chercher un capital supplémentaire. Si vous faites cela, vous allez vous retrouver avec le problème de l'actionnariat ouvrier ou le problème des caisses populaires, où vous avez un tas de membres qui ne participent pas. C'est pour cela qu'il faut vraiment qu'il y ait la propriété, la gestion et les résultats. Il faut que les gens soient attachés au complet.

**M. Kilgour:** Merci . . . C'est très aimable de votre part, madame le président . . .

J'ai posé des questions tout l'après-midi, et je pense qu'il a très bien répondu. Merci.

**Le président:** Je m'excuse. Je voudrais que vous me précisiez un peu ce que vous avez dit tout à l'heure. Vous avez proposé un modèle: comment un gouvernement fédéral, en fait national, peut-il, autrement que par des mesures fiscales, inviter . . . Je vous donne un exemple: la semaine passée ou il y a deux semaines, nous avons reçu une association sans but lucratif qui s'appelle *Profit Sharing Council of Canada*. Ce sont presque des missionnaires de la participation aux profits, des gens qui croient au *partnership* entre employeurs et employés et à une philosophie du travail et de l'organisation de l'entreprise.

Est-ce que vous croyez que c'est par le biais de sociétés sans but lucratif, de gens qui sont intéressés par la question, que le gouvernement peut intervenir, ou si le gouvernement doit intervenir plus largement, évidemment en collaboration avec les provinces, puisque de toute façon, les opérations financières des sociétés ne sont pas exclusivement soumises à la juridiction fédérale?

**M. Toulouse:** Là-dessus, je vais vous répondre assez précisément. Je pense que le gouvernement devrait présenter, je ne sais pas quel gouvernement parce que les jurisdictions, ce n'est pas ma spécialité., le gouvernement, dis-je, devrait présenter ce que l'on pourrait appeler une annexe à la Loi sur les compagnies, appelons-là I-B, I-C, I-D, I-F, cela ne me dérange pas, que l'on pourrait appeler la Loi sur les entreprises participatives, qui serait justement cette loi optionnelle par laquelle on entre ou on sort et qui respecterait les paramètres que j'ai mentionnés. Pourquoi? Parce que je pense que c'est une direction dans laquelle on doit aller. Il faut faire attention parce qu'il faut protéger le capital des propriétaires d'entreprises; il faut protéger aussi la bonne volonté des employés et des cadres qui s'embarquent dans ces aventures, parce qu'il faut quand même admettre qu'il y a certains risques dans ces choses-là.

**Le président:** Oui.

**M. Toulouse:** Donc, il y a une espèce de protection minimale. C'est cela qui est l'idée de la convention. L'idée de la convention, c'est qu'on force les gens à préciser les choses au point de départ. Je parlais tout à l'heure d'une espèce de nouveau chapitre de la loi; ces dispositions-là seraient précisées dans le chapitre de la loi. Vous diriez, par exemple, dans la loi: vous devez établir votre mécanisme d'évaluation des actions; vous devez préciser les principes de répartition des profits; vous

## [Translation]

**Mr. Toulouse:** I am not enough of an expert in the field.

The only thing I can tell you is that profit-sharing must not be seen first and foremost as a way for small businesses to find additional capital. If you do that, you are going to find yourself faced with the problem of worker-shareholders or the problem of the *caisses populaires* where a lot of members do not participate. That is why the three ingredients are really necessary: ownership, managements and results. People must be completely involved in the project.

**Mr. Kilgour:** Thank you . . . It was very kind of you, Madam Chairman . . .

I have asked questions all afternoon, and I think he answered them very well. Thank you.

**The Chairman:** I am sorry, could you please clarify something you said earlier. You suggested a model: how can a federal, or national government, other than through tax measures, encourage . . . Let me give you an example. Last week or two weeks ago, a non-profit association called the Profit-Sharing Council of Canada appeared before the committee. They are practically missionaries for profit-sharing, they believe in a partnership between employers and employees and in a philosophy of work and the organization of businesses.

Do you think that the government can intervene through non-profit corporations of individuals who are interested in the question, or should the government intervene on a broader basis, in co-operation with the provinces, of course, because the financial activities of corporations do not come under federal jurisdiction exclusively?

**Mr. Toulouse:** I can answer your question quite specifically. I think that the government—and I do not know which level of government, because I am not a specialist in jurisdictions—that the government should present a schedule to the Companies Act (and I do not care whether you call it I-B, I-C, I-D, or I-F), which could be called the profit-sharing companies act. This would be the act that would be used by companies that wanted to set up or eliminate a profit-sharing scheme, and it would comply with the parameters I mentioned. Why do we need such an act? Because I think this is the direction in which we should be heading. We have to be careful, because we must protect the capital of the owners of companies; we must also protect the goodwill of the employees and managers who get involved in these projects, because it must be recognized after all that there are some risks involved.

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Toulouse:** So there is a sort of minimum protection, that is the idea of the agreement. It forces people to state things clearly at the outset. I was just talking about a new chapter in the act, these provisions would be laid down in it. For example, the act would state that the way in which the value of shares is determined would have to be specified; that the principles for distributing profit would have to be specified, and so on. I have decided that it should not be laid down at the

## [Texte]

devez faire telle chose. Moi, j'ai choisi de dire qu'il ne fallait pas prédéterminer au point de départ comment faire ce partage-là, parce que là, on est pris avec la loi de chacun des secteurs industriels. Chaque secteur industriel a ses caractéristiques, et on ne peut pas lui dire comment il faut faire. Mais je pense qu'on peut exiger, par ailleurs, que des partenaires s'entendent au point de départ, comme au fond des avocats s'entendent au point de départ sur la façon dont ils vont se partager les profits à la fin de l'année. S'ils sont 27 à diriger une étude d'avocats, il y a des conventions.

**Le président:** D'accord. Juste une dernière question. Puisque l'on est en Amérique du Nord et que vous nous dites depuis tout à l'heure qu'en fait, on ne s'éloigne pas tellement des modèles nord-américains à cause de l'intégration de nos économies, est-ce que vous pensez qu'effectivement, des lois, des mesures comme l'*Employee Stock Ownership Plan* aux États-Unis, le programme ESOP, ont contribué à amener peut-être une plus grande prise de conscience de la part des employeurs et des employés aux États-Unis qu'au Canada, parce que l'on n'a pas ce genre de plan-là? Est-ce que justement des gens qui ont des actions de compagnies comprennent mieux le mécanisme de financement des compagnies, la notion de profit et que, finalement, cela a changé par mal l'évolution de l'industrie, des sociétés et la philosophie des gens chez nos collègues américains par rapport au Canada? En fin de compte, nos lois sur les sociétés sont sensiblement les mêmes, et là, la productivité, le nombre de jours de grève, enfin tout le climat est passablement différent.

• 1605

**M. Toulouse:** Ma réponse est oui. Je pense que ce genre d'expérience-là aux États-Unis a aidé considérablement. Le genre de proposition que je fais, d'après moi, pourrait aider aussi considérablement. Je pense que ce qu'il faut faire, c'est inventer de nouveaux mécanismes pour sortir du modèle classique de la confrontation, au fond, parce que c'est le modèle dans lequel on est.

Je ne dis pas cela pour nier ce que je disais au point de départ, à savoir qu'il va y avoir encore des conflits. C'est clair qu'il va y avoir encore des conflits. Mais dans le cas présent, ce qu'on impose dans le genre de système que je propose, c'est une espèce de communauté d'intérêts qui est symbolisée par le partage que j'ai dans les actions, par ma participation à la gestion et aussi par les résultats à la fin de l'année.

On pourrait caricaturer au fond... Il est certain que si je suis un syndicaliste très militant, je pourrais dire: tant qu'à ne pas avoir d'actions, aussi bien avoir le maximum de salaire. C'est très simple. Maintenant, si vous me dites par ailleurs: parce que j'ai des actions, je vais participer au maintien et à la protection de mon emploi, par exemple, ce qui, ces temps-ci, est une question bien importante, ou bien: parce que j'ai des actions, je vais retrouver mon dû d'une certaine façon à un moment donné, eh bien, c'est important pour moi.

Je vais vous donner un exemple. Dans l'expérience de Pelchat, les profits, à la fin de l'année, sont partagés selon deux critères: le nombre de parts que vous avez et le nombre

## [Traduction]

outset how to go about this sharing, because we do have to consider that there is legislation for each industrial sector. Each sector has its own characteristics, and we cannot tell them what to do. However, I think that one of the things we can require is that the partners agree at the outset, just as lawyers agree at the outset as to how they are going to share their profits at the end of the year. If there are 27 of them running a legal office, there are agreements.

**The Chairman:** Yes. I would just like to ask one final question. Since we live in North America, and since you have been telling us that we follow the North American models fairly closely because our economies are so closely integrated, do you think that legislation, and measures such as the Employee Stock Ownership Plan, in the United States the ESOP Program, have led to a greater awareness on the part of employers and employees in the United States than in Canada, because we do not have this type of plan? Do people who hold shares in companies have a better understanding of the financing of companies and profits? And has this situation in fact had a considerable influence on the development of American industry, companies and philosophy as compared to Canada? The legislation of the two countries on corporations is quite similar, and yet productivity, the number of strike days and the whole labour climate are quite different.

**Mr. Toulouse:** Yes. I think that this type of experiment in the United States has helped considerably. In my opinion, the type of proposal I am making could also help considerably. I think that we need to invent new mechanisms to get away from the classic confrontation situation, because that is the current model.

I am not saying that to contradict what I said at the beginning, namely, that there still will be conflict. There is no doubt that there will still be conflict. But if we could introduce the type of system I am suggesting, which is a sort of community of interest symbolized by a sharing of ownership, management and results at the end of the year.

It would be easy to caricature this... If I am a militant union activist, I could say that since I am not going to have any shares in the company, I might as well have as high a salary as I can get. That is very simple. But if you tell me that since I have shares, I will be participating in the maintenance and protection of my job, which has become a very important issue these days, or that because I have shares, I will get back my due at some point, well that becomes important for me.

Let me give you an example. At Pelchat, profits are distributed at the end of the year on the basis of two criteria: the number of shares and the number of hours worked during the

[Text]

d'heures travaillées dans l'année pour l'entreprise. Ce n'est pas bête comme critère. C'est très forçant, cependant, mais c'est loin d'être bête comme critère. Les gens ont découvert cela en le faisant. Ils se sont rendu compte que tenir compte du nombre d'heures travaillées . . . Je suis convaincu que les gens ont intérêt à ne pas être absents. C'est avantageux pour eux de ne pas être absents. À ce moment-là, prendre des jours de maladie, ce n'est pas payant. Dans l'autre système, tu prends tous les congés: les congés fériés, les jours de maladie et tout ce qu'on voudra, alors que là, tu peux bien le faire, mais il va y avoir un certain risque, et je pense que c'est normal. Si quelqu'un veut bénéficier des avantages d'une société, il faut qu'il participe un peu aux risques.

**Le président:** Sachant que vous êtes un universitaire, je me demandais, même si vous n'avez pas préparé de notes, si vous pensez qu'il y a des ouvrages, plus particulièrement, que le Comité pourrait consulter. Il y en a une gamme assez importante, et peut-être pourriez-vous nous dire un petit mot sur ces ouvrages qui, à votre avis, pourraient peut-être mieux servir nos recherches.

Je vous remercie beaucoup, professeur Toulouse.

**M. Toulouse:** Eh bien, connaissez-vous ce petit texte sur la participation ouvrière au Québec? C'est une chose très simple, mais très intéressante. C'est très descriptif, c'est très facile, c'est tout récent . . .

**Le président:** D'accord. Vous n'en n'avez pas besoin? Vous voulez que j'en fasse une copie?

**M. Toulouse:** Oui, faites-en une copie. C'est vraiment quelque chose de descriptif, de très simple.

**Le président:** Je vais vous le remettre dans quelques minutes.

**M. Toulouse:** Parfait. Et cela vous donne une idée de ce que les gens font.

**Le président:** D'accord. Merci beaucoup.

**M. Toulouse:** Merci.

**Le président:** Professeur Archibald.

**M. Clinton Archibald (Département de science politique, Université d'Ottawa, Ottawa):** Madame, le président . . .

**Le président:** Vous parlez français? Oui? Je ne savais pas: Clinton Archibald, cela ne me le dit pas.

**M. Archibald:** C'est parce que j'ai passé à la radio, madame.

**Le président:** Ah oui, c'est vrai.

Alors, bienvenue, professeur. Je vous remercie d'avoir accepté d'éclairer notre Comité.

**M. Kilgour:** Est-ce que je pourrais demander à M. Archibald s'il a l'intention de lire ses notes?

**M. Archibald:** Je me servirai de ces notes pour vous parler.

**M. Kilgour:** Le problème est bien simple, madame le président. Je suis inscrit pour poser des questions au Comité de la justice et des questions juridiques, mais je pense que c'est très

[Translation]

year for the company. That is quite a clever criterion. It is quite demanding, but it is far from being stupid. People have discovered this through experience. They realize that by counting the number of hours worked . . . I am convinced that it is not in peoples interest to be absent. It is in their interest not to be absent. Therefore, it does not pay to take sick days. Under the other system, you take all the leave you can: holidays, sick days, and every other kind of leave, whereas under this system, you can still do so, but there is some risk involved, and I think that is reasonable. If a person wants to share in the profits of a corporation, he must also share the risk to some extent.

**The Chairman:** Since you are a university professor, I was wondering, even though you did not prepare any notes, if you could mention any books that the committee should consult. There is quite a wealth of material available, and perhaps you could just mention a few books which you think would be of most use to our researchers.

Thank you very much, Professor Toulouse.

**Mr. Toulouse:** Are you familiar with this little document on worker participation in Quebec? It is very simple, but very interesting. It has just come out, and it is very descriptive and very easy to understand.

**The Chairman:** Thank you. Do you need it? Shall I have a copy made?

**Mr. Toulouse:** Yes, make a copy of it. It is really very descriptive and very simple.

**The Chairman:** I will give it back to you in a few minutes.

**Mr. Toulouse:** Fine. It will give you some idea of what people are doing.

**The Chairman:** Right. Thank you very much.

**Mr. Toulouse:** Thank you.

**The Chairman:** Professor Archibald.

**Mr. Clinton Archibald (Political Science Department, University of Ottawa, Ottawa):** Madam Chairman . . .

**The Chairman:** Do you speak French? You do? I would not have guessed from your name.

**Mr. Archibald:** It is because I was on the radio.

**The Chairman:** Oh yes, that is right.

Welcome, Professor Archibald. Thank you for agreeing to come and provide some information for our committee.

**Mr. Kilgour:** Could I ask Mr. Archibald if he intends to read his statement?

**Mr. Archibald:** I will be speaking from the notes.

**Mr. Kilgour:** My problem is very simple, Madam Chairman. I am on a list to ask questions at the meeting of the Standing Committee on Justice and Legal Affairs, but I think that it is

## [Texte]

impoli de ne pas avoir de gens pour écouter le témoin. Qu'est-ce que je peux faire? Cela prendra combien de temps?

**Le président:** C'est M. Archibald qui sait. Peut-être dix minutes . . .

**M. Archibald:** Dix ou quinze minutes, oui.

**M. Kilgour:** C'est mon collègue, M. Thomson, qui s'occupe du débat de notre côté, aujourd'hui en Chambre. C'est pour cela qu'on a changé de place. Excusez-nous. Continuez!

**M. Archibald:** Distingués membres du Comité, un professeur pense toujours qu'il va y avoir plus de participants pour écouter ses savantes réflexions sur la participation des ouvriers aux profits des entreprises.

• 1610

J'écoutais M. Toulouse, et je dois dire que je suis beaucoup moins optimiste que lui en envisageant ces modèles de participation. Je suis d'accord avec lui au sujet de sa définition de base: partage de contrôle, partage de propriété et partage des résultats. Cependant, je crois qu'il y a des problèmes, et je vais vous en signaler trois tout de suite pour qu'on ait le contre-poids, pour employer le langage de votre patron, madame Payette.

**Le président:** On peut au moins vous dire que vous serez publiés à 1,000 exemplaires . . .

**M. Archibald:** Ah bon!

**Le président:** . . . si cela peut vous consoler.

**M. Kilgour:** Est-ce que l'on peut, madame le président, considérer le discours comme ayant été lu?

**Le président:** Je pense qu'il est déposé comme document du Comité. Il fera partie du dossier et sera reproduit . . .

**M. Kilgour:** Dans le procès-verbal?

**Le président:** Oui, si vous voulez.

**M. Kilgour:** Excellent!

**Le président:** D'accord.

**M. Archibald:** Alors, je vous signale tout de suite, avant d'aborder chacun de ces points-là, juste en vous les ébauchant un peu, trois problèmes qui me sont venus à l'esprit alors que j'écoutais M. Toulouse.

Le premier problème, c'est quand il parle d'une participation des deux tiers des employés. Je trouve que c'est faux de parler de communion ou de partage des profits des entreprises si on a seulement les deux tiers. Cela crée deux types d'ouvriers, cela crée deux types de travailleurs et cela crée deux types de relations. A cet égard, je vous renvoie à la page 5 de ma présentation où le cercle montre bien que l'employeur aura un certain genre de relations avec les employés qui participeront à un régime de partage et d'autres relations qui seront complètement distinctes avec les employés qui seront simplement des subalternes. Cela, à mon avis, soulève le problème de la participation. Si on parle de partage, de communion aux profits, il faut que ce soit à 100 p. 100.

## [Traduction]

very impolite to have no members present to listen to the witness. What can I do? How long will it take?

**The Chairman:** Mr. Archibald is the one who knows that. Perhaps 10 minutes . . .

**M. Archibald:** Yes, about 10 or 15 minutes.

**M. Kilgour:** My colleague, Mr. Thomson, is involved in the debate in the House for our party today. That is why I am replacing him. Please forgive us. Do continue.

**M. Archibald:** Distinguished committee members, the professor always thinks that there will be more participants to hear his learned thoughts on profit-sharing by employees in business.

I listened to what Mr. Toulouse had to say, and I must say that I am much less optimistic than he is about these forms of profit sharing. I agree with his basic definition that there must be a sharing of control, ownership and results. However, I think that there are some problems, and I will point out three of them right away, to counterbalance to use Mrs. Payette's term, what Mr. Toulouse had to say.

**The Chairman:** We can at least tell you that 1,000 copies of our proceedings will be published . . .

**M. Archibald:** Oh!

**The Chairman:** . . . if that is of any consolation.

**M. Kilgour:** Madam Chairman, can the statement be taken as read?

**The Chairman:** I believe it has been filed as one of the committee's documents. It will be part of the file, and will be reproduced . . .

**M. Kilgour:** In the minutes?

**The Chairman:** Yes, if you wish.

**M. Kilgour:** Excellent!

**The Chairman:** All right.

**M. Archibald:** Before going into details, I would like to talk in general terms about the three problems that came to mind as I was listening to Mr. Toulouse.

The first problem occurs when he talks about having two-thirds of the employees involved. I think it is wrong to talk about profit sharing by companies if only two-thirds of the employees are involved. This creates two classes of worker, and two types of relationship. In this regard, I would refer you to page 5 of my statement, where the circled diagram shows clearly that the employer will have a certain type of relationship with the employees who participate in profit-sharing scheme, and a completely different type of relationship with the employees who are merely his subordinates. In my opinion, this raises the problem of participation, if we are talking about sharing profits, 100 per cent of the employees must be involved in the scheme.

## [Text]

Deuxièmement, M. Toulouse parle du problème des cadres. C'est dommage qu'il ne soit pas resté, parce qu'on aurait pu avoir un bon débat. Il m'a salué dans la fuite. Je crois qu'il a oublié les mots de Galbraith sur la techno-structure et sur le fait que ce sont justement les cadres qui mènent les entreprises, et que s'il doit y avoir un modèle de participation, c'est justement des cadres que cela doit venir, parce que les demandes que font les ouvriers eux-mêmes sont de deux ordres: d'abord, la sécurité d'emploi, et deuxième, les salaires. Les partages des profits, cela ne les touche pas, d'autant plus que la plupart du temps, dans les formules qu'ils nous a données, Pelchat, Tembec, Perron, Tapis Elite, Les Industries Saguenay, tous des modèles que je connais parce que je suis originaire du Saguenay—Lac Saint-Jean, et c'est dans ce coin-là qu'ils sont à peu près tous nés, il ne s'agit pas de partage des profits. C'est tout simplement une réunion qu'on a à la fin de l'année; le patron fait venir les employés et leur dit: voici ce que nous avons à redistribuer. C'est un boni, et c'est \$500, c'est \$700 ou c'est \$800.

Cela crée peut-être des relations nouvelles en termes de relations de travail, mais ce ne sont pas des relations de partage ou de communion dans le sens de l'Evangile.

Troisième remarque au sujet de ses réflexions: il nous parle des modèles incitatifs. Il dit que les gouvernements devraient peut-être encourager. Laissez-moi vous dire que je suis très sceptique au sujet des modèles incitatifs au Canada, parce que si on les regarde, dans différents domaines, cela n'a pas été des réussites fondamentales. D'autre part, je suis aussi sceptique face aux modèles qui tiendraient davantage compte des règlements, et là, j'ai une citation importante. C'est la note 7, je pense, du comité de la Chambre des représentants à Washington. On fait état du fait que les petites entreprises aux États-Unis se sentent brimées du fait qu'il y a trop de réglementation. Alors, si on part du modèle incitatif en proposant des modèles de réglementation, je trouve que l'on brime les petites entreprises qui n'auront pas intérêt à se rallier à une mesure législative qui voudrait les forcer ou les «inciter» à participer ou à partager avec leurs employés.

J'en viens à mes quatre points, rapidement, et peut-être que l'on pourra avoir une discussion par la suite.

Je vous ai dit que j'étais un petit peu pessimiste, et je dis souvent à la radio et aux étudiants que la différence entre un optimiste et un pessimiste, c'est que l'optimiste est un homme qui entrevoit le mariage avec confiance alors qu'un pessimiste, c'est un optimiste qui s'est marié. A cet égard, je pense que l'on peut tenir compte des réflexions qui vont suivre à ce sujet-là.

Première réflexion qui me vient à l'esprit: si l'employeur et les employés pensent, en développant des modèles de partage, de communion de profits, qu'ils vont acheter la paix industrielle, ils sont finis au point de départ. Ce n'est pas vrai: il survient toujours des problèmes salariaux, des problèmes de sécurité, des problèmes imprévus qui obligent l'employeur et l'employé à se parler autrement que pour dire: on partage les profits. Il y a des problèmes quotidiens, il y a des problèmes de

## [Translation]

Mr. Toulouse also referred to the problem of managers. It is too bad he did not stay, because we could have a good debate. He said good day to me as he fled. I think he has forgotten what Galbraith said about techno-structure and about the fact that managers are the people who run businesses, and that if there is to be a profit-sharing model, it must come from the managers. The demands made by workers are of two types: first, job security, and second, salaries. Profit sharing does not concern them, particularly since most of the time there is no profit sharing involved. This is the case in the example he mentioned: Pelchat, Tembec, Perron, Tapis Elite, Les Industries Saguenay, and I am familiar with all these examples, because I am from the Saguenay-Lac Saint-Jean region, and that is where most of them are located. All there is is a meeting at the end of the year, at which the boss assembles the employees and tells them that the company has so and so much to distribute. It is the \$500, \$700, or \$800 bonus.

This might create a new type of labour relations, but we are not talking about a relationship of sharing or of communion in the biblical sense.

The third point, I would like to make about Professor Toulouse's remarks concerns his reference to the motivative schemes. He says that government should perhaps encourage this type of project. I must say that I am very skeptical about this type of model in Canada. Because if we look at their record in various fields, we find that they have not been very successful. I am also skeptical about models that would involve more regulations, and I have an important quotation on this. I am referring to footnote 7, concerning the committee of the House of Representatives in Washington. Mention is made of the fact that small American companies feel overwhelmed, because there are too many regulations. So if we attach a lot of regulations to the motivative approach, I think, we would be making things difficult for small businesses, because it might not be in their interest to support legislation designed to force them or to "encourage" them to have a participatory or a profit-sharing scheme with their employees.

I will come quickly to my four points, and perhaps we could then have a discussion.

I told you that I was somewhat pessimistic, and I often say on the radio and to my students that the difference between an optimist and a pessimist is that an optimist is a person who looks forward to marriage confidently, whereas a pessimist is an optimist who is married. I think this can be borne in mind, with respect to the comments I am about to make on this subject.

My first point is that if the employer and the employees think that by developing profit-sharing schemes that they are going to buy industrial peace, they are doomed from the beginning. It simply is not true: salary problems always crop up, problems of job security, and unforeseen problems which force the employer and the employee to talk about matters other than profit-sharing. There are day-to-day problems, there are production problems, there are problems involving

## [Texte]

production, il y a des problèmes de consommation de biens et services qui ne sont pas reliés à la paix industrielle. Alors, c'est ma première restriction: si on croit qu'avec cela, on va acheter la paix, ce n'est pas très bon.

J'ai quelques remarques désobligeantes, dans la note numéro 2, envers les penseurs de notre Charte des droits, parce que notre Charte des droits n'est pas très forte sur les droits collectifs des minorités, des femmes, des travailleurs, des autochtones. Cela, vous le transmettrez à vos patrons.

• 1615

Deuxième remarque, c'est que si le partage des bénéfices ne s'accompagne pas d'une détermination conjointe des décisions, je pense que c'est voué à l'échec aussi. En anglais, il y a quelques recommandations ou quelques références qui sont citées, on appelle cela du *joint-decision making*. S'il n'y a pas de *joint-decision making*, si le *joint-decision making* est mitigé ou s'il ne se fait pas d'une façon statutaire, c'est-à-dire consacré une fois pour toutes dans un contrat, dans une convention, dans une constitution, on peut dire que c'est voué à l'échec aussi.

Ma troisième remarque, c'est au sujet du partage de propriété, et c'est peut-être le seul endroit où je suis vraiment d'accord avec M. Toulouse, et je dois absolument dire que le propriétaire, s'il pense acheter à la fois la paix industrielle et la sécurité temporelle de ses employés en devisant des modèles de partage et de communion des profits, il fait erreur. S'il veut empêcher davantage, lui, pour faire plus d'argent en se disant que si les employés ont des profits, moi je vais en avoir aussi..., s'il veut partager les risques aussi, je crois qu'il y a des dangers en ce sens qu'il est possible que les employés réalisent qu'ils ne sont pas vraiment les propriétaires. C'est en ce sens-là que je parle de copropriétaires; il faut absolument que ce soit consacré dans un texte, que ce soit indiqué dans un contrat que vous partagez le contrôle financier de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il y a des réunions mensuelles, vous participez avec le patron et vous dites: si on achète d'autres actions, si on se lance dans d'autres «aventures», il faut absolument que l'on ait un point décisionnel. Et, selon moi, ce doit être poussé dans une convention, dans un contrat au point de départ, parce que si on ne l'établit pas une fois pour toutes, on a toutes sortes de chamaillages qui vont continuer perpétuellement.

Enfin, le dernier point, c'est à la page 7, sur l'inégalité du rendement. Il y a des spécialistes au Canada qui prétendent, et il y a certains politiciens aussi qui prétendent, que l'on doit parler de tripartisme, de corporatisme quand cela va mal. Donc, pour régler la crise, on va faire appel aux syndicats, on va faire appel aux *big business* qui vont venir mettre entre parenthèses leur velléité paroissiale pour nous aider à régler cela. Je trouve que cela c'est du «paroissionnisme» du plus bas acabit et que l'on se leurre si on pense que ces employés et ces représentants des grosses entreprises vont venir parler seulement quand cela va mal, parce qu'on les prend comme des boucs émissaires.

Et c'est dans ce sens-là que je parle d'inégalité du rendement. Il ne faut pas croire que même si on a les plus beaux

## [Traduction]

the consumption of goods and services which are not related to industrial peace. So my first warning is that it is not a very good idea to think that a profit-sharing scheme will buy peace.

I have made a few rather unkind remarks about the people who framed our charter of rights in footnote number 2. Our charter of rights is not very good at protecting the collective rights of minorities, women, workers, and native peoples. You can pass that message on to your bosses.

My second comment is that if profit-sharing does not go hand in hand with joint decision-making, I think it is doomed to failure as well. I have quoted several references on this, and in English it is called joint decision-making. If the joint decision-making is carried out in a luke warm way, or if it is not laid down once and for all in a contract, the experiment can be said to be doomed to failure as well.

My third remark concerns the sharing of ownership, and this is perhaps the only area in which I really agree with Mr. Toulouse. I must state unequivocally that if the owner thinks he is going to buy both industrial peace and the security of his employees by devising profit-sharing schemes, he is wrong. If he wants to put more into his own pocket and thinks that if the employees are going to get profits, that he is going to get some as well, if he wants to share the risks too, I think that there is a danger because the employees might realize that they are not really the owners of the company. That is what I mean when I talk about co-ownership. This provision must be laid down in a contract, namely, that the financial control of the company is shared. There are monthly meetings, and the employees participate with the boss and tell him that if they buy more shares, and if the company gets involved in other ventures, that they absolutely must be involved in the decision-making process. In my opinion, this should be laid down in a contract from the outset, because if it is not established once and for all, all sorts of squabbles will continue perpetually.

My final point appears on page 7 of my statement, and concerns the fact that all workers do not perform equally. Some specialists in Canada claim, and some politicians claim as well, that we should talk about a tripartite approach when things are going badly. They think that in difficult economic times the unions and big business should be called in to help settle the problem. The suggestion is that they will set aside their own special concerns to help us out. I think this is parochialism of the worst kind and that we are mistaken if we think that these employees and these representatives of large companies will come to talk only when things are going badly, because they are being taken as scapegoats.

This is the context in which I refer to the unequal performance of workers. Even though we may have the finest profit-

[Text]

schèmes, sur papier, de participation, de communion, de partage de profits, il ne faut pas croire que cela va assurer les employés de produire davantage et de faire que ce sont des employés modèles qui vont se rendre à l'entreprise le matin en disant: c'est à moi, c'est à toi, c'est à lui, c'est à nous autres; comme on dit au Québec pour les Caisse populaires ou comme on disait pour les Caisse d'économie qui n'ont pas été un gros succès, comme on le sait.

Alors, je vous laisse là-dessus. J'ai une ou deux petites remarques de conclusion au sujet du comité de la Chambre des représentants sur la réglementation; je trouve que si l'on a trop de réglementation, ce n'est pas bon. Et finalement aussi, l'autre réflexion qui me vient à l'esprit et que je voudrais que les membres du Comité gardent à l'esprit, c'est le fait que le patron, habituellement, quand il veut partager ses profits, c'est parce qu'il a un intérêt personnel. Il n'y a pas un patron qui veut partager les profits en bon mécène en disant: voici la shop, elle vous appartient. Ce n'est pas vrai cela. Alors, c'est ce que j'ai à vous dire ...

**Le président:** Merci beaucoup.

**M. Kilgour:** Je vous remercie pour votre exposé, c'était très intéressant. Parmi les sept pays qui participeront au Sommet durant l'été, nous sommes le septième et le dernier du point de vue de la politique budgétaire. Je me demande si, selon vous, il y a une certaine ...

**M. Archibald:** Correspondance ...

**M. Kilgour:** ... correspondance entre notre situation industrielle actuelle et aussi la situation économique qui est grave au Canada face aux pays comme le Japon, l'Allemagne de l'Ouest et la Suisse?

**M. Archibald:** Churchill avait l'habitude de dire que l'on aurait beau mettre bout à bout tous les économistes du monde, l'on n'aurait pas la valeur d'une seule conclusion. Alors, il ne faut pas que vous vous attendiez à ce que je vous donne une réponse définitive. Il est clair, cependant, que l'on a aussi le record de grèves parmi ces sept pays. On a aussi le record de ce que l'on appelle *disturbances*; en termes de relations ouvrières, il y a toujours quelque chose qui arrive autrement qu'en termes de conflits ouvriers. Alors, il est clair selon moi que les mentalités ouvrières au Canada doivent changer, en ce sens que les patrons et les employés devraient commencer à échanger en dehors des mécanismes de signature de conventions collectives. C'est-à-dire que ce n'est pas bon de penser qu'à tous les trois ans on va se réunir pendant un mois et qu'on va essayer de régler pour trois ans le problème des salaires, le problème de la productivité. Il me semble qu'il doit y avoir une sorte de *partnership* qui existe en tout temps.

**M. Kilgour:** Oui, toujours.

**M. Archibald:** Oui ... Et cela est nouveau pour nous parce que l'on vient de loin, on vient d'un système qui veut que l'on peut toujours s'entendre d'une façon rapide, d'une façon ad hoc, puis si ça ne va pas bien, eh bien, on va faire la grève. De toute façon, ou bien on va disparaître, ou bien ça va se régler.

[Translation]

sharing schemes on paper, we should not think that this will guarantee that employees will produce more and will behave like model employees who arrive at work saying "it is mine, it is yours, it is his, it belongs to all of us". This was the refrain in Quebec for the Caisse populaires or for the Caisse d'économie, which were not such a great success, as we know.

With that, I will leave you. I have one or two brief concluding remarks on the Committee of the House of Representatives on Regulations. I do not think it is advisable to have too many regulations. The other thing that comes to mind, and which I would like the members of the committee to bear in mind, is the fact that usually if bosses want to share their profits, there is something in it for them. No boss wants to turn over his shop to the employees and share the profits with them like some generous patron. That does not happen. That is what I wanted to say to you ...

**The Chairman:** Thank you very much.

**M. Kilgour:** I would like to thank you very much for your interesting remarks. Of the seven countries participating in the Economic Summit this summer, Canada is in the worst position as regards budget policy. In your opinion, is there some ...

**M. Archibald:** Connection ...

**M. Kilgour:** ... connection between the current industrial situation in Canada and our economic situation, which is serious compared to that of countries such as Japan, West Germany and Switzerland?

**M. Archibald:** Churchill often said that if you put all the world's economists together, you would not come up with a single conclusion. So you should not expect me to give you a definitive answer. However, it is also clear that we have the strike record among the seven countries as well. We also hold the record for labour relations disturbances. There is always some problem going on in addition to outright labour disputes. In my opinion, it is clear that labour attitudes in Canada must change. Bosses and employees must start talking to each other outside of the collective bargaining procedures. In other words, it is not a good idea to think that the two groups can meet for one month every three years to try to settle for the next three years the problem of salaries and productivity. I think there must be some type of on-going partnership.

**M. Kilgour:** Yes.

**M. Archibald:** Yes ... And that is something new for us, because we have a lot of catching up to do, we are the products of the system that holds that the two parties can always agree quickly, on an ad hoc basis, and if things do not work out, then the workers will go on strike. So either the workers go on strike, or things are worked out.

## [Texte]

Alors, je pense qu'il y a une certaine correspondance, mais il va falloir changer les mentalités en ce sens-là et faire en sorte que ça devienne plus un *partnership* au Canada qu'une sorte d'entreprise personnelle de la part de l'entrepreneur.

• 1620

**M. Kilgour:** Je viens de lire, il y a peut-être deux mois, un livre sur l'Allemagne de l'Ouest qui m'a beaucoup intéressé sur ce point de vue-là. On a décidé parmi les cadres, les propriétaires et les employés de régler, si vous voulez, une fois pour toutes le *partnership* entre les trois groupes, et c'est pour cela que j'ai posé cette question.

**M. Archibald:** Sur la législation?

**M. Kilgour:** Qu'est-ce que l'on peut faire, selon vous, pour avoir un système comme celui de l'Allemagne de l'Ouest? Est-ce que la chose la plus importante est d'avoir la participation, ce dont vous avez parlé spécifiquement, ou est-ce que c'est une combinaison de facteurs?

**M. Archibald:** Eh bien, c'est une combinaison de beaucoup de facteurs. Il est évident que le leadership politique et économique a un grand rôle à jouer en lançant des idées de participation autrement qu'entendre les mauvaises passes de l'économie.

Cependant, je peux vous dire qu'au sujet de l'Allemagne aussi, M. Trudeau l'a un peu souligné, quand on a parlé d'action concertée, on l'a fait d'une certaine façon par législation. On a oublié de dire qu'on obligeait les patrons et les syndiqués à se parler. Ce qu'on a appelé, ma mémoire n'est pas très bonne, mais le *concerning the action* ou quelque chose du genre . . . c'était une législation forcée.

Je ne suis pas certain que ce soit le modèle idéal, ici, avec les relations entre le gouvernement et certains syndicats, et selon les pourparlers qui ont lieu à Winnipeg, à l'heure actuelle, si ce serait très populaire de dire aux syndicats: venez parler avec nous. Mais, si on pouvait régler un peu le problème économique que nous traversons à l'heure actuelle, il me semble que l'on devrait peut-être lancer des idées et obliger, d'une certaine façon, les syndiqués et les grands patrons à tenir un grand sommet national, une grande conférence nationale sur l'économie; une sorte de sommet tripartite et dire: on n'a pas l'intention d'avoir des décisions, mais il serait peut-être bon que, pour une fois, on s'asseoit les trois ensemble, qu'on passe une semaine ensemble et qu'on lance des idées pour voir s'il y a des paramètres possibles.

Je ne dis pas que cela réussirait au point de départ, mais je pense bien que l'on ne perd pas grand-chose à essayer.

**M. Kilgour:** Est-ce qu'il y a d'autres points que vous voulez souligner ou soulever?

**M. Archibald:** J'ai mentionné la plupart. Il y a peut-être quelque chose au sujet du Code du travail dans les provinces et du Code du travail au palier national; il semble y avoir une dichotomie entre plusieurs des codes régionaux ou provinciaux et le Code du travail national. Et certains entrepreneurs,

## [Traduction]

So I think there is some connection, but we are going to have to change people's attitudes and see that there is more of a partnership approach in Canada than an attitude on the part of the businessman that the business is his personal endeavour.

**Mr. Kilgour:** I read a short while ago, about two months ago perhaps, a book about Western Germany which was very interesting in that regard. It was decided among the senior executives, owners and employees to settle the question of ownership, so to speak, between the three groups, and that is why I asked the question.

**Mr. Archibald:** Concerning the legislation?

**Mr. Kilgour:** What can you do, in your view, to bring about assistance such as West Germany has? Is the most important thing participation, about which you spoke specifically, or is it a combination of various factors?

**Mr. Archibald:** Well it is a lot of things. Obviously political and economic leadership has a more important role to play than that of sounding out the poor behaviour of the economy from time to time.

However, I can tell you that in regard to Germany too, Mr. Trudeau emphasized this somewhat, when he referred to concerted action. This was done to some extent by legislation. We omitted to state that we would oblige management and the unions to sit down and talk. This was what we called, my memory is not that good, but it referred to the action or something of that nature and was by way of being mandatory legislation.

I am not certain that it is the ideal model, in this country, given the relations between the government and certain unions, and according to the talks which are going on in Winnipeg, at the present time, I am not sure that the unions would take too kindly to being told to come and talk with us. However, if there were a solution to the present economic problems, it seems to me that this would be through launching certain ideas and in a way, forcing unionized labour and the major entrepreneur to hold a big national summit conference, a major national conference on the economy. This would be a tripartite meeting and they would be told: we do not intend to get decisions here but it would be useful, if for once, we could all three sit down together and spend a week together and put our ideas forward to see if there are any possible parameters.

I am not saying that this would be successful initially, but I do think that there is not much to be lost in trying anyway.

**Mr. Kilgour:** Are there any further points that you want to emphasize or raise?

**Mr. Archibald:** I have mentioned the majority of the points I wanted to bring up. There might be something about the Labour Code in the provinces and the National Labour Code that we should talk about. There seems to be dichotomy among several of the regional or provincial codes and the

## [Text]

certains patrons prétendent utiliser davantage le Code du travail provincial à leur avantage que le Code du travail national. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de correspondance entre les codes, il n'y a pas de codification comme telle, un seul Code national s'appliquant à tous. Il semble que cela embête certaines relations de travail dans certains coins régionaux. Il y aurait peut-être moyen donc de réunir les ministères du Travail au Canada; il y a une conférence qui a lieu de temps en temps, mais elle est plutôt officieuse. On pourrait peut-être faire en sorte qu'elle devienne annuelle pour orchestrer nos codes de travail en termes de relations.

**M. Kilgour:** Merci beaucoup.

**Le président:** Merci. Sans avoir pris connaissance de façon exhaustive de votre exposé, il y a peut-être une chose que vous ne semblez pas croire . . . Si vous croyez à une forme d'intervention, à part d'une conférence nationale, est-ce que vous croyez à un cadre législatif ou . . . Vous disiez tantôt que faire seulement de l'incitatif, cela risque tout simplement de tomber à l'eau, puis il n'y a pas grand-chose d'incitatif qui a fonctionné au Canada. En tout cas, cela dépend dans quels domaines. Tout le monde est pour la vertu, évidemment quand ça ne les concerne pas, mais . . .

**M. Archibald:** . . . quand c'est le temps de la pratiquer, ce n'est pas pareil.

**Le président:** Oui, c'est cela. Mais on parle toujours d'imposer des lois pour imposer la vertu aussi., alors je me demande quel est le . . . Peut-être qu'on peut parler de mettre sur la table à une conférence nationale, un modèle . . . Est-ce que ce serait une codification avec une alternative pour que les gens puissent essayer le *partnership* . . . Et là j'élargis un peu la notion du programme d'épargne-actions au Québec. Cela a l'air fou de vous en parler, mais disons que là-bas il y a des gens investissant dans des compagnies québécoises qui ont droit à des déductions d'impôt pour placer tant d'argent dans leur compagnie. Donc, c'est quand même un mécanisme incitatif assez important pour pouvoir, à un moment donné, s'associer à son patron et à l'avenir de l'entreprise et pour payer moins d'impôt. Pour les cadres, c'est peut-être un modèle qui est intéressant. Y a-t-il d'autres avenues ou une façon d'aborder la question avec les deux autres partenaires associés, c'est-à-dire les syndicats et les entreprises?

**M. Archibald:** Oui, en principe, deux façons. La première, au sujet de la conférence nationale, il est possible qu'on demande aux partenaires potentiels de préparer eux-mêmes les documents de travail qui constituerait la base de la discussion. Comme on a fait au Québec pour certains sommets sectoriels, qui ont réussi dans certains domaines, au sujet du tourisme, au sujet de la chaussure, on a fait des choses assez importantes au Québec. Ce n'est pas la mer à boire, mais on avance quand même et on continue à se parler. Alors, à la conférence, il y aura possibilité d'échanger à partir de scénarios potentiels, qui seraient couchés sur papier. On pourrait dire: celui-ci ne s'applique pas à nous, peut-être qu'on pourra mettre des parties de scénarios ensemble et trouver des choses potentielles.

## [Translation]

National Labour Code. Certain businessmen, certain plant owners claim the provincial code is more to their advantage than the Labour Code. In other words the codes are not consistent. There is no codification as such, since the same national code applies to all. It would appear that this interferes with labour relations in some of the regions. Perhaps there would be a way to bring together the departments of labour in Canada. There was a conference which took place some time ago, but it was of a rather unofficial nature. Perhaps we could have this as an annual event to orchestrate our labour codes in terms of labour relations.

**Mr. Kilgour:** Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you. Without having had a chance to read your brief exhaustively, there might perhaps be one thing which you would be unwilling to believe. If you believe in some form of intervention, other than a national conference . . . You were saying a while ago that incentive based measures were likely to fail, since not much in the way of incentives has worked in Canada. In any case, this depends on the area you are talking about. Everybody is in favour of virtue, when they are not personally involved, but . . .

**Mr. Archibald:** . . . when the time comes to put it into action, it is not the same thing.

**The Chairman:** Yes, that is the size of it. But we are always talking about legislating for virtue too. So I wonder what would be the . . . Perhaps we should put out with the national conference and place on the table a model . . . A codification with an alternative so people could attempt to work this out in partnership. And there I am broadening somewhat the notion contained in the program called *d'épargne-actions* in the Province of Quebec. It does not seem to make any sense to be talking about it with you, but we say in Quebec that there are people investing in Quebec companies who are entitled to tax breaks in order to invest in their company. So it is quite an important incentive to be able at a particular moment to become your bosses partner and the future of the company and get a tax break at the same time. For management people, this is the model that interests them most. Are there any other avenues or approaches to this question that one might adopt with the other two partners, by which I mean the unions and the companies?

**Mr. Archibald:** Yes, there are two ways to go about this. The first, by way of national conference. It is possible to ask the potential partners to prepare the working documents themselves which would form the basis of the discussion. This is how it was done in Quebec for certain sectoral summit conferences, which were successful in some respects, in the areas of tourism, the footwear industry. Quite important things were achieved in Quebec. Nothing extraordinary, but progress is being made nonetheless and the discussion has been kept going. So, at the conference there will be an opportunity to exchange views based on possible scenarios, and the results will be put on paper. One person might say "this does not apply to us" but let us look at all the scenarios together and find areas of potential common interest.

**[Texte]**

Au sujet des modèles incitatifs, vous avez raison de souligner que c'est un peu dur de dire que toute incitation est vouée à l'échec. Quant à moi, je crois que la seule incitation qui puisse réussir est l'incitation financière pour les partenaires potentiels. Si on ne voit pas d'avantage ce qui touche personnellement, on ne sera pas intéressé. Les seules incitations qui pourraient peut-être réussir sont les déductions fiscales, les subventions qui portent à investir davantage dans certaines industries, dans certaines régions, à partir du MEER, du ministère du Développement, du ministère de l'Industrie et du Commerce, dans chacune des provinces. Il y aurait possibilité d'avoir une concertation pour mettre sur pied des programmes incitatifs qui vont peut-être aider les individus à trouver un avantage à ces programmes. Les gens étant ce qu'ils sont, quand ils n'ont pas intérêt à changer leur façon de voir les choses, leur mode d'opérer, leur façon de consommer, ils ne changeront pas.

**Le président:** Quand vous parlez de certains mécanismes, dont les subventions du MEER... est-ce qu'on peut penser un peu au modèle qu'utilise le gouvernement du Québec, par exemple? C'est SODIC qui, en fin de compte, quand les gens sont prêts à investir, tant, au sein de l'entreprise, ils sont prêts à avancer le même montant, ce qu'on appelle *the matching formula*. C'est un mécanisme intéressant et incitatif.

**M. Archibald:** C'est dans ce sens que les seuls modèles incitatifs pouvant réussir, ce sont ceux qui rendent palpable, concret, aux individus le profit potentiel à partager. Que ce soit des subventions, des déductions fiscales, des déductions à l'investissement, ou encore des *matching formula*, ce sont les seules qui peuvent fonctionner.

On n'en a pas assez au Canada, parce qu'il y a certains entrepreneurs qui seraient peut-être prêts à être partie à ces ententes réciproques de façon à aller chercher des fonds.

**Le président:** Ah bon. Je vous remercie de votre exposé et on continuera à compter sur vos excellents travaux pour inspirer les membres du Comité dans leurs recommandations à la Chambre.

**M. Archibald:** Vous faites les recommandations quand?

**Le président:** Normalement, ce devrait être à la fin de juin, c'est-à-dire que nous faisons rapport de ce qui a été commenté à nos réunions. Nous sommes un sous-comité des Finances, et c'est une façon d'étendre les mandats du Comité permanent des Finances qui, actuellement, étudie la question des banques, etc., et a étudié certains autres sujets tels que les tarifs, etc. Donc, certains membres se détachent du Comité et peuvent travailler sur un sujet en particulier et faire rapport au Comité des Finances. Le rapport sera présenté au Comité des Finances, et suivant qu'il sera adopté ou modifié, il sera remis à la Chambre subséquemment, soit vers la fin de juin. Merci.

**[Traduction]**

In regard to incentive based models, you are right to emphasize that it was going a bit far to say that any type of incentive is doomed to failure. Personally, I feel that the only incentive which can succeed is of a financial nature in the case of potential partners. If there is no evidence that there is personal advantage in it, the individual will not be interested. The only incentives therefore which could be successful are those based on tax deductions, grants or subsidies which lead to further investment in certain industries, in certain areas, through the operation of DREE, the Department of Development, the Department of Industry, Trade & Commerce, in each of the provinces. There would be an opportunity for concerted action to set up incentives programs capable of assisting individuals to find something to their advantage in these programs. People being what they are, when they have no interest in changing their viewpoint, their modus operandi, their consumer patterns, simply will not change.

**The Chairman:** When you speak of certain mechanisms, including DREE subsidies, does that mean that you are thinking somewhat along the lines of the model presently in use by the Province of Quebec. For example SODIC, in the long run when people are finally ready to invest, within a given business operation, the government is ready to advance the same amount and this is called the matching formula. This is an interesting and incentive based mechanism.

**Mr. Archibald:** In this sense the only models which are incentive based and which can succeed, are those which express in concrete palpable terms to individuals the possible profit available for sharing. Whether these are by way of grant, tax deductions, investment deductions or by way of matching formula, they are the only type of device that can be successful.

We do not have enough of them in Canada. There are certain business people who might be ready to participate in such agreements to the extent of going out in search of funding.

**The Chairman:** Fine then. Thank you for your presentation and we will continue to rely on your excellent work to inspire members of the committee in their recommendations to the House.

**Mr. Archibald:** When are you making these recommendations?

**The Chairman:** Normally, this should be towards the end of June, in other words, we would report what has gone on in our meetings. We make up the sub-committee on finance and this is one way of extending the terms of reference of the Standing Committee on Finance which presently is studying the matter of banks and so on and has to lead certain other subjects such as tariffs, et cetera. So, some members work independently of the committee and can study a special subject report thereafter to the finance committee. The report will be presented to the finance committee, and according to whether it is adopted or amended, it will be submitted to the House subsequently, towards the end of June. Thank you.

**[Text]**

Avant de terminer nos délibérations, je suggère qu'on annexé l'étude faite par MM. Gilles Gauthier et Kevin Keer, en date du 12 mai 1982, intitulé *Modèle de démocratie industrielle en Europe de l'Ouest, en Amérique du Nord et au Japon*. Le document est disponible présentement à la Bibliothèque du Parlement, dans les deux langues officielles, et peut servir de référence aux membres du Comité.

La séance est levée.

**[Translation]**

Before adjournment, I suggest that we append the study made by Messrs. Gilles Gauthier and Kevin Keer, of May 12, 1982, entitled "Model for An Industrial Democracy in Western Europe, North America and in Japan". This document is presently available in the Parliamentary Library, in both official languages, and it could serve as reference material to members of the committee.

The meeting is adjourned.

APPENDIX "PREM-1"

Presentation to the Sub-Committee Promoting  
Employee Profit-Sharing Plans

(House of Commons)

OTTAWA

Clinton Archibald  
Department of Political Science  
Ottawa University  
Ottawa, Ontario (K1N 6N5)

May 26, 1982

### Distinguished Committee members:

The following preliminary notions, which are theoretical and must be explained, are basic to more detailed considerations. They will therefore be of a rather general nature, yet they seem to enlighten all future considerations on any profit-sharing formulas between workers and owners in Canadian firms.

### Profit-sharing as a formula for buying stability or "peace"

One of the major obstacles facing any profit-sharing plan is in the narrow conception held by many firms that its success is assured. In fact, it is not uncommon for the owners of medium size firms to elaborate formulas whereby their employees could earn a sort of bonus at year-end... providing the business or small manufacturing plant is successful.<sup>(1)</sup>

Many owners - or managers at times - believe that in this way they will no longer have to contend with the long term (or one time) claims of workers caught up in new, sudden and unexpected problems between the signing of collective agreements. By paying disguised dividends it is thought that the individual worker will be motivated to produce, will be docile, and will have but one thing on his mind: increase company profits. As he has been told on numerous occasions, his personal welfare will be based upon the

firm's success. In a liberal society such as ours (centered on individual profit and personal freedom), this union of collective and individual profits presents some anomalies if we do not play our cards right.<sup>(2)</sup>

Union members (and it could happen that employers accept profit-sharing formulas simply to avoid that certain employees join unions) must not be required to forget their daily situations "because they have been guaranteed a share of company profits". In fact, the owner must believe in the sharing formula if he wants it to last.

Certain distinctions must be made however:

- 1- one of the causes of conflict or employer/employee confrontations is for the former to innovate and introduce methods which change the employees regular work. Be it in the Post Office or in small traditional commercial enterprises, the employer could wish to "buy" employee support by promising them a share of global company profits. This is a very poor way of not making distinctions between big enterprises, para-governmental agencies, and the traditional small and medium size firms. "Technology" can be explained and shared; it cannot be "sold" to those who must use it to earn a livelihood;<sup>(3)</sup>

2- the fact of entering into partnership with his employees supposes that the owner of the firm would "open his books" to them so that they will know (or rather become aware) of the potential profits to be shared. In this respect, the sharing agreements will have to be very precise if they are to be perceived as anything but the buying of peace in the shop. Profit-sharing...on net income, on dividends, on...?

Profit-sharing must be accompanied by joint decision-making

Ideally, sharing, or employee participation in company profits, is a formula to render justice to and reward those who are the lifeblood of the various (large and small) companies in this country.

Nevertheless, participation in benefits cannot occur in the abstract. Employees or their representatives will obviously not accept to meet once a year, among themselves on the one hand, and with the owner- "boss" on the other hand, to establish the profits to be distributed and the shares of each. In fact, sharing benefits - if the plan makes sense - must necessarily lead to sharing in the company's plan for development and participating in establishing potential choices. This will only come about if the workers (specialized or not) perceive themselves as being important. Or better, as an integral part of the organizations, groups, or committees who will have to choose among

these plans, contracts, and developments.

How can we hope that an employee would accept to live in the expectation of profits from services (or production) to which he had not contributed his concern or his decisions. Participation in the important decisions of the firm, be it small or large, is quite obviously an indispensable requirement of any profit-sharing plan. This obviously requires increased employer/employee communications, since the two "allies" must be aware of all the options. It quickly becomes evident that all sorts of joint committees (by sector, by function) will have to come into being in order to attain this open-mindedness on both sides. And if the usual mechanisms for exchanges and dealing with current grievances are not completely modified, the participation formulas will remain devoid of meaning.

In the abstract, the co-determination of important company choices remains, however, a hazardous undertaking. Which choices are important? Which remain an owner prerogative? Should we retain vertical lines of authority?

In short, though flexibility and diversity are some enticements of a profit and participation plan, it would be best to define on paper the various nomenclatures of choices and decisions which are mutually shared.

This is no easy task. For two reasons: first, because the employees want to know where they are going; but also because it is the owner's duty to involve all his people!

Profit-sharing almost necessarily requires...co-ownership of the firm...

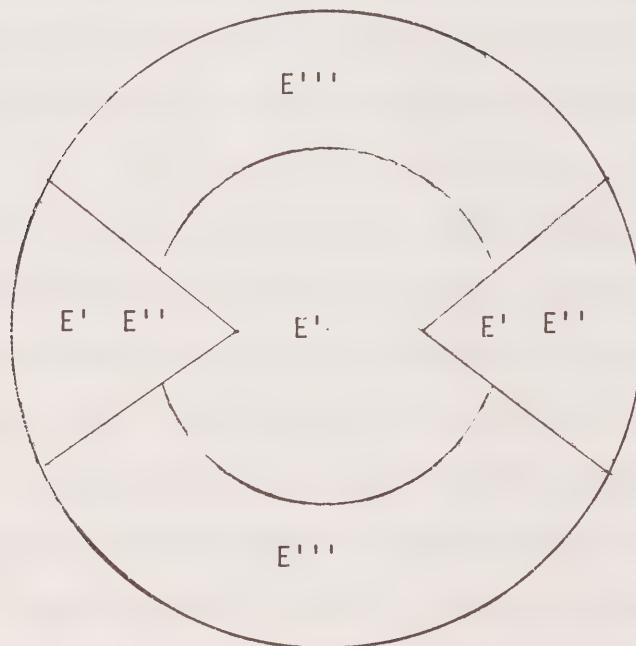
This sort of joint-decision-making, as the specialists call it, can only occur if the employees own part of the entreprise.<sup>(4)</sup> No employer would give away his assets. But how to convince the employees to share the risks, as well as the profits, unless the owner concedes part of the property, which has become joint-property? In fact, employees would remain free to partake of the probable benefits just as they would refuse to share the potential risks if they do not realize that they are all ... "in the same boat"!

Summary of  
Complementary requirements of a plan  
for sharing or participating  
in company profits by all employees

E' - Owner-employer

E'' - participating employees

E''' - non-participating employees



Clearly, the employer cannot force certain of his "workers" to purchase the share capital of his company, and two types of employees reappear: those who participate, and those who do not.

At first glance it would seem desirable that all should be members ...but none can guarantee that free choice would lead to such group solidarity. Thus, the employer would be grappling with two employee groups. The one would be his equals, the other simply hirelings. As illustrated above, the "complementary" requirements of these relationships in sharing the enterprise (in both decision-making and profit-sharing terms) clearly show that the employer is the only one to operate on two levels. Therefore, we see that it would be better to have but one type of employee, one type... of partner!

Co-determination of decisions imposes co-ownership of the firm. Some would say that there are degrees of control, of ownership. This is true! Yet shared decisions only make sense if we control a section of power, however tiny, within the various decision-making mechanisms. Even more so when we speak of sharing and participating in profits. Because profits vary...and are sometimes indistinct. Only through having been part of the decision-making process will the partners take the risk of ...participating.

The sharing of profits does not eliminate differences in performance...

Though we might think this joint enterprise, as Jay Van Andel and Richard M. DeVos call it, must perceive its actions as important elements of its own community and of its nation, it is false to imagine that a profit-sharing plan motivates each of the partners equally and continuously.<sup>(5)</sup> In fact, the individuals remain workers, in the presence or absence of such plans, and employees with their own motivation.

Employees seek different sources of satisfaction - even more so in these difficult times. For some, who enjoy their job security, as long as the firm is solid and lasting their production will not vary. They know that participation in profits remains uncertain. For the others, guided by instincts we could qualify as "seeking the maximization of their outputs", what is more motivating is the possibility of enjoying numerous and well-earned bonuses at the end of their performance.

It is easy to conceive that once this dichotomy exists, rivalry can develop. And even more so if access to decision-making centres is judged and decided upon unilaterally by the "boss".<sup>(6)</sup> This rivalry can become pernicious, especially if the benefits foreseen by the sharing formula are not evaluated along the way as being "worth the trouble of devoting oneself..."

It is thus illusory to believe that profit sharing would straightaway alter the nature of employer/employee relationships. Unless of course, there is simply evolution toward co-management of the company! Or again, - and here the fans of self-management are dreaming - if the employees are all equal. Yet, if we take into account the parameters of our political economy model, which is not likely to change very easily, profit will remain the leitmotiv of those who own. Even sharing it , we need a ...boss!

### CONCLUSION

In 1978, a United States House of Representatives Committee concluded that because of their numbers and complexity, governmental regulations discouraged competition and good entrepreneurship.<sup>(7)</sup> Concerning profit-sharing, though institutionalizing certain mechanisms seems a good idea, it is obvious that bureaucratic inflexibility would soon remove any chance of survival from those examples that managed to ally decision sharing with dividend sharing by relegating the varied an flexible entreprise to a sharing scheme surrounded by the rigid legislative aura.

Finally, say if you will that participation, even though faulty, is better than no participation at all, this can only be a meaningless slogan. In fact, two motives, and only two, can lead owners to share: the hope of

greater personal profits or the permanence of the entreprise. Unless entrepreneurship becomes a collective virtue and shared by everyone at all stages!

FOOTNOTES

1. See the description given by Denis Cantin in Relations du travail; nouvelles orientations, (Labour Relations; New Directions), Montreal, Editions Quinze, 1978, pp.105-115.
2. Despite certain well-publicized politicians, the Charter of Rights is not very strong on collective rights of...minorities, women, workers, natives. But this is another problem.
3. See the interesting treatment by Hem C. Jain, in Canadian Cases in Labour Relations and Collective Bargaining, Don Mills, Longman Canada Limited, 1973, pp. 185-207 in which he summarizes important case law.
4. Andrew Shonfield in Modern Capitalism: The Changing Balance of Private Power, London, Oxford University Press, 1965, speaks of corporate tendencies if the decision-making structures of modern capitalism (State, Big Business, and Unions) get together to "plan segments of the national economy". In Canada, unfortunately, the cries (tears?) of our political leaders in support of "tripartism" (or the democracy of the workplace), are heard only when events are beyond them. More it changes...
5. See their "The Government Versus the Entrepreneur" in Policy Review, Fall, 1979, Vol 10, Washington, The Heritage Foundation, p. 31. These two authors hand it to the big-bad-government to their hearts' content, who they say "cannot be an equal and disinterested partner".

6. This is the same as our previous remarks. Without a share of the decision-making process "those invited to enjoy the benefits" are not always dupes. Because of their impact on the amount of profits, all decisions in a profit-sharing plan become joint-decisions. At least ideally . Yet if the owner-employer retains only his title, how can he convince himself that he is different from his own employees? Who took the risks in the beginning?
7. "Future of Small Business in America", House of Representatives, Report number 95-1810, (November 9, 1978), Washington, D.C.

## APPENDIX "PREM-2"

MODELS OF INDUSTRIAL DEMOCRACY IN  
WESTERN EUROPE, NORTH AMERICA AND JAPAN

Gilles Gauthier  
Kevin Kerr

Economics Division  
Research Branch  
Ottawa

12 May 1982

PREPARED FOR THE SUB-COMMITTEE ON PROFIT SHARING



CANADA

LIBRARY OF PARLIAMENT  
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENTMODELS OF INDUSTRIAL DEMOCRACY IN  
WESTERN EUROPE, NORTH AMERICA AND JAPAN

## INTRODUCTION

In recent years and particularly of late, slow economic growth and declining growth in productivity - in conjunction with high levels of industrial conflict (strikes and lockouts) - have caused attention to focus on Canada's industrial relations model in hopes of improving employee/employer relations and the quality of working life. The purpose of this paper is to provide an overview of industrial democracy in the western world by examining the models of Western Europe, North America and Japan.

The above mentioned problems have evoked attention from both sides of the bargaining table as well as from government representatives. Many opponents of the Canadian industrial democracy model claim that its adversarial foundation readily lends itself to a disruptive and often unproductive working environment.

There are essentially two models of industrial democracy which facilitate worker participation in the work place. The first characteristic of North America is known as collective bargaining. As mentioned above, this model is adversarial in nature and tends to pit management against labour and vice versa. The second model, indigenous to most of Western Europe, is known as co-determination (worker participation in decision-making) and is associated with a mutualistic rather than adversarial approach in achieving general consensus.

A number of other contrasts may be drawn between the two models. For instance, under collective bargaining workers' interests are served collectively under one agreement, while co-determination emphasizes the individual's role and de-emphasizes the notion of employer/employee

competition. This latter point is not the case under collective bargaining where both union and employer are perceived as being quite independent from each other and power is an extremely important factor in determining the outcome of negotiations. In cases where agreement cannot be reached, collective bargaining may lead to strikes and lockouts. Conversely, co-determination emphasizes the need for harmony in reaching an agreement and seldom results in conduct which disrupts production.(1) Finally, the roles of both union and employer are distinctly separate under collective bargaining, whereas under co-determination workers participate in areas which are normally perceived as a management responsibility in carrying out shareholder directives. For example, worker participation is more highly developed in West Germany than elsewhere in Western Europe. Here workers are represented on supervisory boards (boards of directors) and in some cases representation is equal to that of shareholders. In France, workers are allowed to act as observers at board meetings as well as gather company information, but as yet they are not allowed to vote. Similarly, worker representatives on supervisory boards in Sweden are allowed to vote; however, they represent a minority and their vote often has little influence on company decisions.

Neither model of industrial democracy is mutually exclusive of the other and most countries, particularly in Western Europe, employ a mixture of both collective bargaining and co-determination. However, the former in Western Europe is highly centralized and this is clearly distinct from that found in North America where collective bargaining is decentralized and highly developed.

Having pointed out some of the major differences between collective bargaining and co-determination, we can now turn to the specific models themselves.

---

(1) Although a number of factors can influence strike behaviour, the co-determination models of West Germany and Sweden, for example, appear to produce significantly lower levels of industrial conflict as opposed to that found for North America and, in particular, Canada. As well, the issues handled under the co-determination process are less likely to result in conflict (i.e. a major issue for workers is wages and this is not a matter to be co-determined).

## A. WESTERN EUROPE

### I - West Germany

The West German model of industrial democracy has evolved over a period covering the last 150 years.(1) However, it was not until the early 1920s that co-determination gained a stronghold in Germany's system of industrial relations. At that time worker participation in economic decision-making was declared a primary objective by the labour movement. Workers expected these rights to be ensured through legislation. In 1922 the German government passed legislation which guaranteed workers in large companies the right to be represented on company supervisory boards.(2) The German model of industrial democracy continued to develop over the years, save for an interruption during the Hitler years when trade unions were dissolved.(3)

After the Second World War, worker participation was reintroduced under the Co-determination Law of 1951. This law allowed employees the right to elect employee representatives in equal numbers to shareholders' representatives on the supervisory boards of firms employing more than 1,000 workers.(4) Signifying equal representation of capital and labour at the highest level, this law only applied to workers in the steel and coal industries (Montan sector). In accordance with this law, stockholders normally elect five representatives to the supervisory board, and the trade unions appoint three union members and workers elect two company employees. These

---

(1) Alfred Thimm, "How Far Should German Co-determination Go", Challenge, July-August, 1981, p. 13.

(2) Johannes Schregle, "Co-determination in the Federal Republic of Germany: A Comparative View", International Labour Review, Vol. 117, No. 1, January-February, 1978, p. 84-85.

(3) Ibid., p. 85.

(4) B. Roberts, H. Okomoto and G. Lodge, Collective Bargaining and Employee Participation in Western Europe, North America and Japan, The Trilateral Commission, 1979.

ten members then elect a tiebreaking chairman. Although not established by law, a shareholder is usually elected chairman and a senior union official is usually elected vice-chairman. Under the Co-determination Law of 1951, unions are viewed as representatives of labour even though individual workers may not be members of a union.

Worker participation in decision making was further advanced on two fronts under the 1952 Works Legislation Act. Because of union opposition to the 1951 Co-determination Law, workers in the uncovered sector (non-Montan sector) were given the right to be represented on supervisory boards. However, the 1952 Act only allowed one-third worker representation on supervisory boards in firms employing between 500 and 2,000 employees. Unions were dissatisfied with this Act because it did not provide workers with equal representation to that of shareholders, as is the case with the worker representation in the Montan sector.

As well, under the Works Legislation Act (subsequently amended in 1972), salaried and non-salaried employees were given the right to elect a works council in firms employing more than four employees. Works councils and management jointly determine solutions to issues related to employment, promotion and the work environment, and collaborate with management in areas related to productivity, safety and social issues. These councils play a very important role in the West German model of industrial relations since union development at the local level is practically non-existent, unlike that found in North America. Wages and fringe benefits are negotiated separately between national unions and employer associations at the industry level. Unions must have good reason and strong support to call a strike and this is undoubtedly a major factor behind West Germany's low level of industrial conflict. The minimum mandatory strike vote must show at least 75% of the membership in favour of such action,<sup>(1)</sup> and works councils are required by law to remain neutral in all political and union issues.

There are no union shops in West Germany, so employee groups must compete with unionized workers affiliated with the German Trade Union Federation (equivalent to the CLC in Canada or the AFL-CIO in the United

---

(1) Eileen Hoffman, "The German Way of Industrial Relations - Could We, Should We Import It?", Across the Board, October, 1977, p. 40.

States) in works council elections. Currently, 58.6% of the 200,000 works council seats are held by members of the German Trade Union Federation, with the rest belonging to salaried employees or independent employee associations.(1)

Union representatives continued to press for equal representation on non-Montan supervisory boards and it was not until 1976 that the "co-determination reform law" was passed. This law applied to all non-Montan firms employing more than 2,000 employees, and gave employees and national unions equal representation on supervisory boards. However, the chairman of the Board must be a representative of the stockholders and he/she has the tiebreaking vote in the case of a stalemate. The number of employee representatives on the Board (one of whom must be from senior management) usually outnumber union representatives by two to one. For example, in the case of a 13 Member Board, seven members are stockholders (including the chairman), four members are employees (three representing blue-collar workers) and two are union representatives. Most important, all six union/employee representatives are elected by the enterprise work force. This is totally unlike that which applies to the Montan sector where union representatives are appointed.

A summary of existing West German legislation covering co-determination is presented below in Table 1. It would appear that present-day rules governing West German industrial relations practice, procedure and law are defined by the four pieces of legislation discussed above.

Unions in West Germany are very centralized bodies. So without works councils, employees would have little if any representation at the local level. In this context, works councils replace the decentralized union structure of North America.

The West German system of industrial relations de-emphasizes employer/employee conflict and emphasizes cooperation among all members of the enterprise. Most important, organized labour in West Germany has been able to establish some sense of harmony between its interests and those of the firm.

---

(1) Alfred Thimm, Challenge (1981), p. 14.

Table 1  
EXISTING WEST GERMAN CO-DETERMINATION LEGISLATION

<u>Year</u>	<u>Law</u>	<u>Applies to</u>	<u>Employees covered (million)</u>
1951	Montan Co-determination (Montan Mitbestimmung)	Montan Industry firms, with more than 1,000 employees	0.6
1952	Enterprise Legislation component of Works Legislation Act (Betriebs V.G. 1952, Dritt Parität)	Small corporations and small limited liability companies with more than 500 but less than 2,000 employees	0.6
1954	Civil Servants Personnel representation	Federal, state and municipal employees, including railroad, postal workers, etc.	3.6
1972	Works council component of Works Legislation Act (Bet. V.G. 1972, Innerbetriebliche Mitbestimmung)	All German firms with at least five employees	9.3
1976	Co-determination Law (Mitbestimmungsgesetz)	Corporations and limited liability companies with more than 2,000 employees that are not included in the Montan industry	4.5
	No works council law	Small firms with less than five employees	3.4

Source: Alfred Thimm, "How Far Should German Co-determination Go", Challenge, July-August, 1981, p. 17.

## II - Sweden

The underlying structure of the Swedish model has its roots in the "Basic Agreement" of 1908.(1) In that year the Swedish Employers Federation and the Trade Union Federation agreed to allow workers the right to form organizations so as to negotiate rates of pay and working conditions. Having won the right to bargain collectively, workers in Sweden sought to achieve an element of co-determination in their system and achieved this end in 1946 under the Works Council Agreement. This agreement allowed employee representatives a forum for consultation at the shopfloor level before management implemented its decisions. This agreement was broadened in 1966 and required employers to consult with employees on matters of personnel and technological change as well as provide worker representatives with the same financial information available to shareholders.

In 1973, the Board Representation Act was passed and this gave workers the right to be represented at the board of directors level. However this Act only applied to firms with 100 or more employees and where the union represented at least 50% of the work force.

Present-day legislation governing industrial democracy in Sweden is contained in the Joint Regulation in Working Life Act, introduced in 1977. This act provides the general legal framework for co-determination in Sweden; however, at the firm level its practical implementation is somewhat flexible. The reason for this is that the Swedes recognize that there is no one particular scheme that suits all firms. Hence, firms in Sweden are allowed to practice firm-specific models of co-determination providing they satisfy a set of general rules.

The 1977 Act greatly expanded Sweden's collective bargaining model and now covers virtually all aspects related to the firm's operation, whether contained in a collective agreement or not. Even if a collective agreement does not exist, employers must consult with the workers before deciding on changes in the work place. As well, workers' representatives have complete access to company information and employers are obliged to keep

---

(1) Keith Newton, "The Theory and Practice of Industrial Democracy: A Canadian Perspective", Economic Council of Canada, Discussion Paper 94, 1977, p. 67.

employees informed on matters pertaining to the financial aspects of the business, in addition to personnel policy. With respect to the latter, where a collective agreement exists, employers must negotiate with the union before using contract labour.

Workers in Sweden have elected to develop their own blend of industrial democracy rather than fully adopt the West German model. While the Swedish model heavily leans toward collective bargaining, it must also be recognized that collective bargaining in Sweden has not produced a level of industrial conflict found in other countries using a collective bargaining model. In this light, Sweden's harmonious labour relations history is likely to continue. In any event, the 1977 Act does not allow workers to abuse the rights extended to them under this piece of legislation.(1)

### III - The United Kingdom

The history of Britain's model of industrial democracy is deeply entrenched in collective bargaining. However, after the Second World War Britain attempted to introduce joint consultative committees to deal with matters unrelated to collective agreements.(2) Largely a result of the British workers' long reliance on collective bargaining, these committees soon became a pre-bargaining instrument.

In 1975, Britain's model of industrial democracy received a considerable amount of attention. In that year the European Economic Community issued its Fifth Directive, which essentially adopted a policy of extending worker participation in decision-making and worker financial participation (employee asset formation plans) in firms operating in member countries.(3)

In response to the EEC's Directive, the British Government established a Commission on Industrial Democracy (the Bullock Commission).

---

(1) Ibid., p. 71.

(2) Roberts, Okamoto and Lodge (1979), p. 19.

(3) Ibid., p. 44.

The Bullock report contained both a majority and minority proposal.(1) The majority proposal recommended that workers' representatives on company boards be established on a "2x+y" basis in firms employing 2,000 or more employees. Both workers and shareholders would receive equal representation ("2x"), and in turn would jointly appoint a smaller and neutral body of members ("y"). Workers' representatives would be elected from the unionized employees of the firm rather than all workers as is the case in the non-Montan sector of West Germany.

---

(1) The major recommendations of the majority report are as follows:

- "- Employee representation on company boards should be compulsory in companies with 2,000 employees or more.
- There should be three groups of directors: one representing shareholders; another representing employees; and a third group of co-opted members acceptable to both the other groups.
- The shareholder representatives and the employee representatives should be equal in number and each group, separately, should be greater than the number of co-opted members. (This is the  $2x + y$  formula.)
- Employee directors should be chosen solely through trade union machinery.
- Only unionized employees should influence the choice of employee directors.
- This influence should be exercised exclusively through a Joint Representation Committee (JRC), representing the unions in the company, and not directly by employees.
- Before any scheme is adopted it must receive the support of more than 50% of the total employee force, through a secret ballot of both the non-unionized and the unionized employees.
- For this ballot to be valid, at least one third of the eligible employees must vote in it.
- The new system could be triggered off only by a request to hold such a ballot.
- The request could come only through the recognized unions in the company.
- An Industrial Democracy Commission would be formed to supervise and monitor the introduction of the system and to conciliate and adjudicate in certain types of dispute.
- Any new law should deal only with representation on company boards and should not concern itself with other forms of representation below this level." (Marcel Côté and Vasile Tega, Industrial Democracy, Les Presses H.E.C., 1980, p. 161.)

The Bullock Commission's minority proposal was simply the adoption of the West German model of co-determination. The Bullock proposal brought opposition from employers for a variety of reasons, the foremost being a feeling that the boardroom was supplementing the shop-floor as the traditional forum for negotiations.(1)

The British government has yet to adopt this proposal and it would appear that if Britain is to successfully initiate a new system of industrial democracy, further work needs to be done in refining the Bullock proposal.

#### IV - France

In France, worker participation in company management is governed primarily by a 1945 government order requiring that all firms employing at least 50 salaried workers establish a works council. The number of employee representatives on the council varies from 3 to 11, depending on the number of salaried workers, although this figure can be increased through collective bargaining. Representatives are elected by secret ballot, with the three major categories of salaried employees represented: workers, technical staff and management. Although the government order of 1945 is binding, a survey conducted in 1975 showed that nearly half of the firms legally required to have a works council in fact have not established one. Statistically speaking, however, approximately four salaried employees out of five were represented by works councils.(2)

In reality, the works council does not appear to have played as important a role as one would believe, given its mandatory nature. Works council meetings have served more as a forum for voicing protests and opposition, and consultation in any form has been virtually non-existent. Furthermore, the legislation is applied only on a limited basis and is ill-suited to small and medium-sized firms.

---

(1) Roberts, Okamoto and Lodge (1979), p. 30.

(2) Pierre Sudreau, La réforme de l'entreprise, Paris, Documentation française, 1975, p. 82

In 1974, a commission was set up to look into the problem of industrial reform. This Commission launched a debate on the ways and means of increasing the participation of salaried employees in company management. The Commission's report, published in 1975, remains the chief reference document on industrial reform.

According to the Sudreau Commission, the mandate and duties of the works council must be redefined in order to promote broader consultation between employees and employers. The Commission called for increased consultation, believing that it would be better to increase the number of employee representatives on the works council and to grant it broader duties than to impose a mandatory co-determination process. The Sudreau Report recommended co-supervision as the fundamental principle of worker participation in company management. To achieve this end, the works council must become more involved in matters such as working conditions, employee training and economic data. A law passed in 1977 stipulates that firms must publish every year a report describing the firms achievements in the areas covered by the works council and list objectives for the next year.

Generally speaking, unions were receptive to the idea of co-supervision as proposed in the Sudreau Report. However, the acknowledgement of the importance of unions and the rejection of co-operation between workers and management still appears to reflect the position of French union members as regards worker participation. Consequently, it is not surprising that the labour relations climate is more open to the idea of co-supervision than to the concept of co-determination.

#### B. NORTH AMERICA

The most dominant model of industrial democracy in both Canada and the United States is deeply rooted in the adversarial model of collective bargaining. Unlike the union structure found in most of Western Europe, unions in North America are highly decentralized and developed organizations. Worker participation here largely occurs during the negotiation process and

the collective agreement contains the fruits of these efforts. The agreement itself encompasses a broad range of issues often similar to those accommodated by alternative models of industrial democracy. For example, most of the issues handled by works councils in West Germany generally cover those contained in collective agreements across Canada and the United States. In addition to the usual earnings related issues, collective agreements in North America generally include clauses pertaining to working conditions (health and safety), procedures for grievance, promotions, training and layoffs to name just a few.

A few differences exist between the Canadian and United States models of industrial democracy. For one, provincial control over labour legislation seems to outweigh that afforded to the states in the United States.(1) This makes it much more difficult for the federal and provincial governments to reach agreement on matters related to changes in labour legislation. Another important factor distinguishing Canada from the United States is the incidence of unionization in the labour force. Estimates put the degree of unionization in Canada at slightly over one-third of the non-agricultural labour force, while less than one-quarter of the non-agricultural labour force is unionized in the United States. This difference may partly explain Canada's higher rate of industrial conflict as indicated by the higher number of man-days per 1,000 workers lost due to strikes and lockouts over most of the '70s.

Although there exists a strong undercurrent of resistance toward changing the status quo, many individuals recognize that the adversarial model has become a very powerful and often disruptive feature of economic life in both countries. Many individuals, particularly those involved in industrial relations, have expressed the need to further refine and develop our model of industrial democracy in hopes of dampening the level of industrial conflict as well as encouraging a greater cooperative spirit in the work place. In addition, many individuals recognize the fact that workers in the labour force are more highly educated today than in the past and workers' job expectations, as well as attitudes toward work, have adjusted accordingly. In

---

(1) Roberts, Okamoto and Lodge (1979), p. 72.

this context concerns are raised regarding worker productivity, absenteeism, turnover and a number of other issues related to the quality of working life.

In answer to change, many individuals have advocated importing a model of industrial democracy along the lines of West Germany's. However, there has been strong resistance to this, especially that aspect of co-determination which allows workers to participate in economic decisions of the firm (i.e. boardroom participation). Nonetheless in June 1980, a major gain for co-determination in North America was made when Douglas Fraser, President of the United Automobile Workers, was elected to the board of directors of the Chrysler Corporation.<sup>(1)</sup> As his first proposal, Fraser suggested that the board establish a committee to examine plant closings and the economic impact of dislocation on workers. In a sense, this parallels that of an undertaking by a Works Council Committee in West Germany.<sup>(2)</sup> If successful, the Chrysler experiment could filter through to other major automotive manufacturers in which case the potential for an even greater number of models exists.

#### I - Canada

In 1976, the Department of Labour commissioned a study to examine industrial democracy (basically co-determination) in Canada. The report was written by Charles J. Connaghan and essentially recommended adopting a soft version of the West German model.

The report recommended the following:<sup>(3)</sup>

- (1) The Federal Government should form a national multipar-  
tite body (central consultative body) to examine economic  
conditions before setting policy. This organization  
should be headed by the Minister of Finance and should

---

(1) R. Bartel, "Labour on Corporate Boards", Challenge, July-August 1981,  
p. 30-33.

(2) Keith Newton (1977), p. 61-62.

(3) Charles J. Connaghan, Partnership or Marriage of Convenience?, Labour  
Canada, 1976, p. 88-92.

include provincial collective bargaining participants in recognition of the jurisdictional problems associated with labour relations in Canada.(1)

- (2) Canada should develop an organization similar to that of the West German Council of Economic Advisors. This body should provide accurate economic data to all economic groups, and the government should ensure that this information is widely publicized.
- (3) Both labour and management should be allowed to get more involved in the process of changing labour legislation. This would remove some of the alienation felt by both groups when labour legislation is introduced, regardless of jurisdiction.
- (4) The Federal Government should encourage both sides of the bargaining table to inform individuals involved in labour relations so as to improve their performance in day-to-day activities. This could be accomplished through labour-management programs or to provide financial assistance to both parties in establishing joint programs. Information on innovative approaches to labour relations in other countries should be made available through Labour Canada.
- (5) Canada should look to form a more organized and highly centralized bargaining structure, preferably at the industry level.
- (6) Labour Canada should examine ways in which the West German works council concept could best be adapted to fit Canada's labour relations environment. One approach might be to experiment with works councils in the federal public service.

---

(1) Unlike that found in Western Europe there is a lack of interest group participation at the national level in Canada. For example, Britain has a tripartite body for consultation at the national level known as the National Economic Development Commission. France has the Economic and Social Council, while West Germany has the Concurred Action Committee. Sweden does not have a formalized tripartite body at the national level; however, the Swedish legislative process normally involves all of those groups likely to be affected. Committees are established to consider individual pieces of legislation and it is through this process that national interest groups participate.

While the notion of co-determination is somewhat foreign to Canada's model of industrial democracy, it is by no means completely absent. One example of this involves a company in Scarborough, Ontario called Supreme Aluminum, a cookware manufacturer. At Supreme Aluminum twelve elected employee representatives and six management representatives co-determine on issues of wage rates, employment responsibilities, hours of work, safety standards, production methods and working conditions.(1) While not directly linked with co-determination, there are also a number of firms which have undertaken experiments to promote worker involvement in the work place. For example, Steinberg's frozen food warehouse in Montreal initiated a job-rotation and job-enlargement experiment to enhance worker productivity. The findings suggest that productivity increased 20% along with large reductions in worker turnover and absenteeism.(2)

It would appear that most industrial democracy experiments in North America, save the recent UAW-Chrysler example, have begun at the plant level, and were voluntary. This is contrary to the West German experience where co-determination began at the board level with the support of mandatory legislation.

#### C. JAPAN

Although the Japanese model of industrial democracy shares some common elements with that of North America (highly developed decentralized unions) and Europe (central labour federations with strong political affiliations), it does deviate from that found elsewhere in the western industrialized world. Industrial democracy in Japan is usually associated with concepts such as enterprise unionism, lifetime employment and seniority wages. While this is true, the Japanese model makes extensive use of collective bargaining as well as co-determination. The former was incorporated into the Japanese model slightly after World War II. Like most

---

(1) Keith Newton (1977), p. 53.

(2) Luana Parker, "Industrial Democracy on Probation", The Labour Gazette, June 1975, p. 348.

of Western Europe, Japanese wages are negotiated at the industry level. While it is true that unions are highly decentralized, collective bargaining is usually coordinated at the national level by four national labour federations. Major industry wage negotiations normally occur during the Spring and these set the trend for the rest of the economy. In addition to these basic wage negotiations, supplementary wage increases are negotiated at the enterprise level and these are based on individual worker characteristics (i.e. job performance and duties, job experience, education and skills as well as seniority).

Japanese employers have come to accept their employees as partners and this has allowed organized labour to secure a respectable position within the enterprise.(1) As a result, joint participation in decision-making has been incorporated easily into the Japanese model of industrial democracy, through the use of consultative committees. Dating back, as far as the early 60s, these committees presently exist in over two-thirds of Japan's larger enterprises.(2) Often used as a pre-bargaining instrument, these joint consultative committees operate voluntarily and co-determine on such issues as large-scale layoffs, transfers and discipline-related matters. If agreement cannot be reached, the matter is referred to collective bargaining.

Rapid technological change, higher standards of living and increased aspirations of workers have all yielded considerable pressure on the Japanese model of industrial democracy. As a result, industrial democracy in Japan has been forced to continually adapt and develop over the years. In 1973 the Quality of Working Life Committee was established to examine worklife reform in Japan. Skill diversification, job postings, one-man production, job enrichment and group production were all touted as ways of initiating positive change in the work place.(3)

---

(1) Kajl Taira, "Participation by Workers and Employee Organizations in Economic Planning in Japan", International Labour Review, Jan. 1977, p. 531.

(2) Bruce Stokes, "Worker Participation - Productivity and the Quality of Work Life", Worldwatch Papers, No. 25, Dec. 1978, p. 20.

(3) Shin-ichi Takezawa, "The Quality of Working Life: Trends in Japan", Labour and Society, January, 1976, p. 36.

At the industry level, joint management policy councils are being experimented with. These councils are composed of union and management representatives and deal with matters similar to those handled by boards of directors. They are like "shadow boards" and act in an advisory capacity to boards of directors.

At the shop-floor level a recent innovation involves something called "quality circle" groups.(1) In 1978 it was estimated that roughly 600,000 of these were in operation.(2) Comprised of workers and foremen, these groups attempt to devise ways of improving product quality as well as the quality of production.

Japan's national labour federations will likely continue to seek ways of developing the country's model of industrial democracy. Rapidly changing social and labour market conditions make this task extremely difficult and as yet, there does not appear to be a general agreement on the necessary institutional arrangements. Nonetheless, it is agreed that the future direction of Japan's model of industrial democracy should emphasize greater worker participation and influence in corporate decisions on a voluntary basis.(3)

---

(1) Roberts, Okamoto and Lodge (1979), p. 80.

(2) Bruce Stokes (1978), p. 20.

(3) Roberts, Okamoto and Lodge (1979), p. 83.

## APPENDICE "PREM-1"

(notes pour la)

Présentation au sous-comité visant à promouvoir  
la participation des employés aux profits des entreprises\*

(Chambre des Communes)

OTTAWA

Clinton Archibald  
Département de science politique  
Université d'Ottawa  
Ottawa, Ontario (K1N 6N5)

le 26 mai 1982, 15:30

\*Notes et références seront regroupées en fin de texte.

Distinguée(e)s membres du comité,

Les quelques réflexions suivantes, à titre préliminaire, qui doivent être expliquées et qui sont d'ordre théorique, revêtent une importance capitale pour des considérations plus détaillées. Elles seront donc d'ordre assez général, mais elles semblent baliser toute considération ultérieure sur toute formule de partage des profits, entre travailleurs et propriétaires, au sein des entreprises du pays.

D'abord, le partage des profits comme formule visant à acheter la stabilité ou "la paix"

L'un des plus grands obstacles à toute formule de partage des profits réside dans la conception étroite qu'ont diverses entreprises de son effet qu'on croit assuré. Il n'est pas rare en effet de voir certains propriétaires de moyennes entreprises ébaucher des formules qui permettent à leurs employés d'obtenir une sorte de boni à la fin de l'année... si le commerce ou la petite usine de fabrication va bien!<sup>1</sup>

Or, plusieurs propriétaires - ou des gestionnaires parfois - se disent que de cette façon, ils n'auront plus sur les bras les revendications, entre signatures de conventions, revendications temporelles (ou ponctuelles) des travailleurs aux prises avec des problèmes nouveaux, soudains et imprévus.. A coup de dividendes déguisés, on pense que le travailleur individuel sera motivé à produire, sera docile et n'aura qu'une chose à l'esprit: augmenter le succès de la compagnie. Car, comme on le lui aura répété maintes fois, son bien être personnel passera par le mieux-être de la firme. Dans une société libérale comme la nôtre

(toute centrée sur l'apport de gains individuels et de libertés de la personne anonyme), cette jonction des profits collectifs et des profits individuels comporte des anomalies si l'on ne joue pas la bonne carte.<sup>2</sup>

Les syndiqués (et il peut arriver que des "patrons" acceptent les formules de partage pour éviter justement que certains employés se rattachent à un syndicat) ne doivent donc pas être requis d'oublier leurs situations quotidiennes "parce qu'on leur garantit une participation aux bénéfices de la firme". En fait, le propriétaire doit croire en la formule de partage s'il veut qu'elle soit durable.

Des distinctions s'imposent cependant:

1- l'une des causes du conflit, ou de la confrontation employé-patron, consiste pour le second à innover et à introduire des méthodes qui changent le travail ordinaire des employés. Que ce soit aux postes, ou dans des petites entreprises commerciales traditionnelles, le patron pourrait désirer "acheter" l'appui des travailleurs en leur promettant de participer au profit global de la firme. C'est là un bien mauvais moyen de ne pas faire des distinctions entre les grosses entreprises, les agences para-gouvernementales et les p.m.e. traditionnelles. La "technologie" s'explique, se partage, elle ne se "vend pas" à ceux qui l'utiliseront comme gagne-pain;<sup>3</sup>

2- le fait de devenir partenaire avec ses employés suppose que le propriétaire de la firme "ouvrira ses livres" à ceux-ci afin qu'ils aient connaissance (ou plutôt prennent conscience) des profits potentiels à partager. A cet égard, les formules d'entente doivent être précises au possible, si l'on veut qu'elles soient perçues comme autre chose que de l'achat de la paix dans la boutique. Partage des profits... sur le revenu net, sur les dividendes, sur...?

Ensuite, un partage des bénéfices doit s'accompagner d'une détermination conjointe des décisions

Idéalement, le partage, ou la participation aux profits des entreprises de la part des employés est une formule de justice et de récompense à ceux qui font vivre les différentes compagnies (petites et grandes) du pays.

Pourtant, en pratique, cette communion aux bénéfices ne peut se faire dans l'abstrait. Il est évident que les employés, ou leurs représentants, n'accepteront pas de se voir, une fois l'an, entre eux, d'une part, avec le patron-propriétaire, d'autre part, pour délimiter ce que seront les profits à partager et le montant à attribuer à chacun. En fait, partage des bénéfices - si la formule a un sens - doit nécessairement conduire à partager les scénarios de développement de l'entreprise et à participer à l'élaboration des choix potentiels. Pour ce faire, les ouvriers (spécialisés ou non) n'accepteront de jouer le jeu que s'ils se perçoivent comme importants. Ou mieux, comme partie intégrante

des organismes, corps ou comités qui auront à choisir parmi ces scénarios, ces contrats, ces développements.

Comment espérer qu'un employé acceptera de vivre dans l'attente de profits de services (ou de production) qu'il n'aura pas marqué de ses préoccupations, de ses décisions? Une co-détermination des décisions importantes de la firme, qu'elle soit petite de taille ou de grande envergure, est en effet de toute évidence une exigence sine qua non d'une formule de partage des profits. Cela exige évidemment davantage de communications entre employeurs-employés, puisque les deux "alliés" doivent connaître toutes les options. De façon à atteindre cette ouverture de part et d'autre, on se rend compte rapidement que des comités paritaires de toutes sortes (par secteurs, par fonctions) doivent voir le jour. Et si l'on ne modifie pas totalement les mécanismes habituels d'échanges et de griefs courants, les formules de participation resteront vides de sens.

La co-détermination des choix importants de l'entreprise demeure toutefois, dans l'abstrait, une entreprise hasardeuse. Quel choix est important? Lequel demeure la prérogative du patron? Doit-on garder des lignes verticales d'autorité?

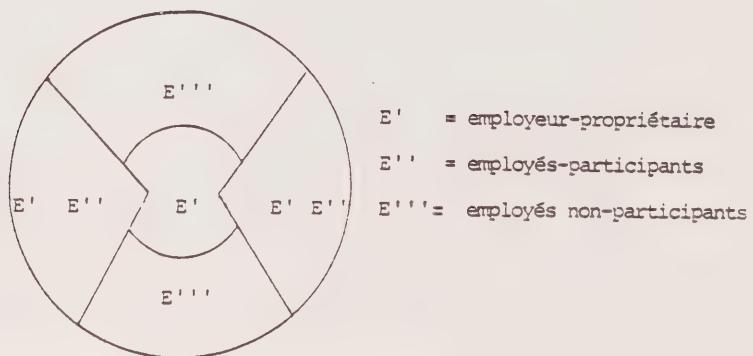
Bref, il serait mieux, bien que l'un des attraits d'une formule de participation avec bénéfices soit sa souplesse et sa diversité, de délimiter sur papier les diverses nomenclatures des choix et décisions qu'on partagera mutuellement. Cela, ce n'est pas une mince affaire. Pour deux raisons. D'abord, parce que les employés veulent savoir où ils s'en vont. Mais aussi parce que le patron se doit d'impliquer tout son monde!

En outre, le partage des profits exige presque nécessairement une... co-propriété de l'entreprise...

Allons plus loin!

Cette sorte de joint-decision-making, comme l'appellent les spécialistes, ne peut se faire que si les employés possèdent une portion de l'entreprise.<sup>4</sup> Aucun employeur ne donnera ses avoirs. Mais comment convaincra-t-on les employés de partager les risques, tout autant que les profits, si le patron ne leur concède pas une partie de la propriété devenue co-propriété? Les employés en effet demeureront libres de s'attacher aux bénéfices probables, comme ils refuseront de partager les risques potentiels s'ils ne réalisent pas qu'ils sont... "dans le même bain"!

Schéma résumant  
les exigences "complémentaires" d'une formule  
de partage ou participation  
aux profits des entreprises de la part de tous les employés



Il apparaîtra donc clair que l'employeur ne peut pas forcer certains de ses "ouvriers" à acheter des parts-actions de son entreprise. Et deux types d'employés refont surface. Ceux qui participent. Ceux qui ne participent pas.

A prime abord, il serait souhaitable que tous soient membres... mais nul ne peut garantir que ce choix libre conduira à cette étanchéité du camp. Alors, l'employeur sera aux prises avec deux groupes d'employés. Un qui sera son égal. L'autre qui n'est qu'un contractant. Les exigences "complémentaires" illustrées ici de ces relations, dans le partage de l'entreprise (à la fois en termes décisionnels et en termes de profits), montrent bien que l'employeur est le seul à jouer sur deux plans. On voit donc qu'il serait mieux de n'avoir qu'un seul type d'employés, un seul type... de partenaires!

Co-détermination des décisions impose une co-propriété de l'entreprise. On dira qu'il y a des degrés de contrôle, de propriété. C'est vrai! Mais toute décision partagée n'a de sens que si l'on contrôle une section, si infime soit-elle, du pouvoir à l'intérieur des divers mécanismes décisionnels. Encore davantage quand on parle de partager, de participer aux profits. Car les profits varient... et parfois s'estompent. Seulement en ayant été partie à la prise de décision, les partenaires prendront le risque de... participer.

Enfin, le partage des profits n'élimine pas l'inégalité du rendement...

Bien que l'on puisse songer que la "communauté d'entreprise", comme l'appellent Jay Van Andel et Richard M. Devos, doit percevoir son action comme des éléments importants de ses propres communautés et de sa nation, il est faux de prétendre qu'une formule de partage des profits motive également et d'une façon continue chacun des partenaires.<sup>5</sup> En fait, les individus demeurent des ouvriers, même en l'absence ou la présence de telles formules, et des employés avec leurs motivations propres!

Les employés - et encore plus en ces temps difficiles que nous vivons - recherchent des satisfactions différentes. Pour les uns, jouissant de leur sécurité d'emploi, si l'entreprise demeure durable, leur production ne change pas. Ils savent que la participation aux profits demeurera aléatoire. Pour les autres, mis par instincts qu'on pourrait qualifier de "recherche de maximisation de leurs outputs", ce qui les captive davantage, c'est la possibilité de jouir, au bout de leur performance, de bons nombreux et mérités.

On conçoit aisément que dès lors que cette dichotomie existe, la rivalité peut s'établir. Et encore plus si l'entrée aux centres de décisions est jugée et qualifiée par le patron d'une façon unilatérale.<sup>6</sup> Cette rivalité peut devenir pernicieuse, surtout si les bénéfices entrevus, par la formule de partage, ne sont pas, en cours de route, évalués comme "valant la peine de se donner corps et âme..."

Il est donc illusoire de faire croire qu'un partage des bénéfices change illico la nature des rapports entre employeurs et employés. A moins évidemment d'évoluer tout bonnement vers une

cogestion de l'entreprise! Ou encore - et ici, les adeptes de l'autogestion rêvent en couleurs - si les employés sont tous égaux. Mais, en tenant compte des paramètres de notre modèle de politique économique qui ne changera pas si facilement, le profit demeura leitmotiv de ceux qui possèdent. Même en le partageant, cela prend un...boss!

\* \* \* \*

Quelques remarques, en guise de conclusion.

En 1978, un comité de la Chambre des Représentants, chez nos voisins, concluait que les réglementations gouvernementales décourageaient la compétition et le bon entrepreneurship, en raison de leur complexité et de leur grand nombre.<sup>7</sup> En ce qui a trait aux partages des profits, même si l'idée semble bonne d'institutionnaliser certains mécanismes, il est évident que la rigidité bureaucratique enlèverait toute chance de survie aux exemples qui réussissent à allier partage décisionnel et partage des dividendes en reléguant l'initiative souple et variée à des schémes de partage qu'on aurait encerclé de l'auréole législative rigide.

Finalement, on a beau dire que la participation, même mauvaise, vaut mieux qu'une absence de participation, cela ne peut être qu'une sorte de slogan vide de sens. En fait, deux motifs, et seulement deux, peuvent pousser les propriétaires à partager: l'espoir de plus grands profits personnels ou la permanence de l'entreprise. À moins que l'entrepreneurship devienne une vertu collective et partagée à toutes les étapes!

NOTES

1. Voir la description qu'en donne Denis Cantin, un des personages importants des CDE québécois, dans Relations du travail; nouvelles orientations, Montréal, Editions Quinze, 1978, pp. 105-115.
2. Quoiqu'en disent certains politiciens bien en vue d'ici, notre charte des droits n'est pas forte-forte sur les droits collectifs des... minorités, des femmes, des travailleurs, des autochtones. Mais cela est un autre problème!
3. Voir le traitement intéressant qu'en fait Hem C. Jain, dans Canadian Cases in Labour Relations and Collective Bargaining, Don Mills, Longman Canada Limited, 1973, pp. 185-207, en donnant l'essentiel d'une jurisprudence importante.
4. Andrew Shonfield (Modern Capitalism: The Changing Balance of Private Power, Londres, Oxford University Press, 1965) parle de tendances corporatistes si les structures décisionnelles du capitalisme moderne (Etat, Big Business et syndicats) s'entendent pour "planifier des segments de l'économie nationale". Au Canada, malheureusement, les cris (les pleurs?) de nos dirigeants politiques à l'enseigne du "tripartisme" (ou la démocratie du travail) n'ont lieu que lorsque les événements les dépassent. Plus ça change...
5. Voir leur "The Government Versus the Entrepreneur", dans Policy Review, automne 1979, vol. 10, Washington, The Heritage Foundation, p. 31. Ces deux auteurs s'en donnent à coeur joie sur le big-bad-government qui, lui, "ne peut pas être partenaire égal et désintéressé".
6. Cela revient à nos remarques de tantôt. Sans partage décisionnel, les "invités à jouir des bénéfices" ne sont pas toujours dupes. Toute décision dans les schèmes de "partage des profits", parce qu'elle a un impact sur le montant du profit, devient paritaire. Tout au moins idéalement. Mais si le patron-propriétaire ne garde que le titre, comment peut-il se convaincre qu'il est "différent" de ses propres employés? Qui a pris les risques du départ?
7. "Future of Small Business in America", House of Representatives, Report number 95-1810, (November 9, 1978), Washington, D.C.

## APPENDICE "PREM-2"

MODELES DE DEMOCRATIQUE INDUSTRIELLE  
EN EUROPE DE L'OUEST, EN  
AMERIQUE DU NORD ET AU JAPON

Gilles Gauthier  
Kevin Kerr

Division de l'économie  
Service de recherche  
Bibliothèque du Parlement  
Ottawa

12 mai 1982

DOCUMENT REDIGE A L'INTENTION DU SOUS-COMITE VISANT A PROMOUVOIR LA PARTICIPATION  
DES EMPLOYES AUX PROFITS DES ENTREPRISES



CANADA

LIBRARY OF PARLIAMENT  
BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENTMODÈLES DE DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE EN EUROPE DE L'OUEST, EN  
AMÉRIQUE DU NORD ET AU JAPON

## INTRODUCTION

Ces dernières années et surtout depuis peu, le ralentissement de la croissance économique et la baisse relative de la productivité - à quoi viennent s'ajouter un grand nombre de conflits du travail (grèves et lock-out) - ont suscité une remise en question du modèle canadien de relations industrielles dans l'espoir d'y améliorer les rapports entre employeurs et employés et la qualité de la vie au travail. Le présent document se propose de donner un aperçu de la question de la démocratie industrielle dans le monde occidental en examinant des modèles d'Europe de l'Ouest, d'Amérique du Nord et du Japon.

Les difficultés mentionnées ci-dessous ont attiré l'attention des deux parties à la table des négociations et des représentants du gouvernement. En effet, de nombreux opposants au modèle canadien de démocratie industrielle estiment que ce modèle, fondé sur la confrontation, favorise les perturbations en milieu de travail et le manque de productivité.

Il existe essentiellement deux modèles de démocratie industrielle qui permettent aux travailleurs de participer à l'aménagement de leur milieu de travail. Le premier, très répandu en Amérique du Nord, est connu sous le nom de négociation collective. Comme on l'a signalé plus haut, ce modèle se fonde sur la confrontation et tend à opposer le patronat aux travailleurs et vice-versa. Le second modèle, propre à la plus grande partie de l'Europe occidentale, est celui de la cogestion (participation des travailleurs au processus décisionnel), et s'accompagne d'un esprit de réciprocité plutôt que d'antagonisme.

On peut mettre en évidence un certain nombre d'autres contrastes entre les deux modèles. Dans la négociation collective par exemple, les intérêts des travailleurs sont défendus globalement aux termes d'une seule convention, alors que le processus de cogestion insiste sur le rôle de l'individu et relègue au second plan la notion d'affrontement entre employeurs et employés. Ce n'est jamais le cas dans les négociations collectives puisque selon ce modèle, le syndicat et la direction sont perçus comme tout à fait indépendants l'un de l'autre et que le pouvoir de négociation est un facteur déterminant. Lorsque les parties en cause ne réussissent pas à s'entendre, la négociation collective débouche sur des grèves ou des lock-out. Par contre, la cogestion souligne la nécessité de s'entendre pour rechercher un accord et elle entraîne rarement un comportement suspectable d'interrompre la production.<sup>(1)</sup> Enfin, dans la négociation collective, le rôle du syndicat est nettement différent de celui de l'employeur alors que dans la cogestion, la participation des travailleurs est requise dans des domaines qui semblent normalement de la compétence de la direction chargée d'exécuter les instructions des actionnaires. En Allemagne de l'Ouest, par exemple, le système de l'intéressement des travailleurs est plus développé que dans le reste de l'Europe de l'Ouest. En effet, les travailleurs sont représentés à des conseils de surveillance (conseils d'administration) et dans certains cas, cette représentation peut être égale à celle des actionnaires. En France, les travailleurs sont admis à titre d'observateurs aux réunions du conseil d'administration et peuvent y obtenir des renseignements sur le comportement de leur société, mais ils n'ont pas encore le droit de vote. Quant à la Suède, les représentants des travailleurs aux conseils de surveillance ont le droit de vote, mais ils représentent une

---

(1) Bien qu'un certain nombre de facteurs puissent influer sur le comportement des travailleurs vis-à-vis de la grève, les modèles de cogestion de l'Allemagne de l'Ouest et de la Suède, par exemple, semblent produire un nombre sensiblement plus faible de conflits du travail que celui de l'Amérique du Nord et, en particulier, du Canada. De même, les questions traitées dans le cadre de la cogestion risquent généralement moins de dégénérer en conflits (c'est-à-dire que la grande question pour les travailleurs est celle des salaires et qu'il ne peut alors s'agir de cogestion).

minorité et leurs voix ont souvent peu d'influence sur les décisions de la société.

Aucun de ces modèles n'exclut les autres et dans la plupart des pays, surtout en Europe occidentale, on retrouve des combinaisons d'éléments appartenant à la négociation collective et à la cogestion. Toutefois, la négociation collective y est hautement centralisée, ce qui la rend très différente du modèle qu'on trouve en Amérique du Nord, où elle est décentralisée et très développée.

Après avoir fait ressortir les principales différences qui existent entre la négociation collective et la cogestion, examinons maintenant chacun des deux modèles en particulier.

#### A. EUROPE OCCIDENTALE

##### I - Allemagne de l'Ouest

L'évolution du modèle ouest-allemand de la démocratie industrielle s'étale sur les 150 dernières années.<sup>(1)</sup> Cependant, ce n'est qu'au début des années 20 que la cogestion s'est imposée dans le système de relations du travail de l'Allemagne de l'Ouest. A cette époque, la participation des travailleurs à la prise de décisions économiques a été reconnue comme un objectif primordial par le mouvement syndical. Les travailleurs escomptaient que ces droits leur seraient garantis par la loi. Ainsi, en 1922, le gouvernement allemand a adopté un projet de loi qui garantissait aux travailleurs des grandes sociétés le droit d'être représentés aux conseils de surveillance des entreprises.<sup>(2)</sup> Le modèle allemand de la démocratie industrielle n'a cessé d'évoluer au cours

---

(1) Alfred Thimm, "How Far Should German Co-determination Go". Challenge, juillet - août 1981, p. 13.

(2) Johannes Schregle, "Co-determination in the Federal Republic of Germany: A Comparative View", International Labour Review, Vol. 117, n° 1, janvier - février 1978, p. 84 et 85.

des années, sauf pendant le régime hitlérien qui avait dissous les syndicats ouvriers.<sup>(1)</sup>

Après la Deuxième Guerre mondiale, la participation des travailleurs a été rétablie par la loi de 1951 sur la cogestion. Cette loi donnait aux employés le droit d'élire des représentants en nombre égal à celui des actionnaires siégeant aux conseils de surveillance des sociétés employant plus de 1 000 travailleurs.<sup>(2)</sup> Si elle impliquait une représentation égale du capital et de la main-d'œuvre au plus haut niveau, elle ne s'appliquait qu'aux travailleurs des industries de l'acier et du charbon (secteur Montan). Conformément à cette loi, les actionnaires élisent normalement cinq représentants au conseil de surveillance, les syndicats nomment trois de leur membres et les ouvriers, deux employés de l'entreprise. Ces dix personnes élisent ensuite un président dont le vote est prépondérant. Bien que ce ne soit pas prévu dans la loi, c'est ordinairement un actionnaire qui est élu président et un chef syndical, vice-président. En vertu de la loi de 1951 sur la cogestion, les syndicats sont considérés comme des représentants des travailleurs bien que ceux-ci ne soient pas nécessairement tous syndiqués.

Le mouvement de participation des travailleurs à la prise de décision a fait de nouveaux progrès sur deux fronts l'année suivante, lorsque la loi sur la législation des entreprises a été adoptée en 1952. Par suite de l'opposition des syndicats à la loi de 1951 sur la cogestion, les travailleurs du secteur non protégé (autre que le secteur Montan) ont acquis le droit d'être représentés aux conseils de surveillance. Toutefois, la loi de 1952 ne prévoyait qu'une représentation d'un tiers pour les travailleurs des sociétés employant de 500 à 2 000 salariés. C'est pourquoi les syndicats s'y opposaient, car les employés ne jouissaient pas d'une représentation égale à celle des actionnaires comme c'était le cas des travailleurs du secteur Montan.

---

(1) Ibid., p. 85.

(2) B. Roberts, H. Okomoto et G. Lodge, Collective Bargaining and Employee Participation in Western Europe, North America and Japan, la Commission trilatérale, 1979.

En outre, conformément à la loi sur la législation des entreprises (modifiée en 1972), les employés salariés et non salariés ont acquis le droit d'élire un comité d'entreprise dans les sociétés employant plus de quatre travailleurs. Ces comités travaillent de concert avec la direction à la recherche de solutions aux problèmes de l'emploi, de la promotion et du milieu de travail et collaborent avec les employeurs dans les domaines de la productivité, de la sécurité et des questions sociales. Ces comités jouent un rôle très important dans le modèle ouest-allemand des relations du travail étant donné que l'évolution du syndicalisme au niveau local est pratiquement nulle, contrairement à ce qui se passe en Amérique du Nord. Les salaires et les avantages sociaux font l'objet de négociations distinctes entre les syndicats nationaux et les associations d'employeurs au niveau de l'entreprise. Les syndicats doivent avoir de bonnes raisons et de solides appuis pour déclencher une grève et c'est indubitablement l'un des principaux facteurs qui explique le faible taux de conflits du travail en Allemagne de l'Ouest. Pour déclencher une grève, un syndicat doit prouver qu'au moins 75% de ses membres y sont favorables,<sup>(1)</sup> et les comités d'entreprise sont tenus par la loi de rester neutres à l'égard de toute question politique et syndicale.

Les ateliers syndicaux n'existent pas en Allemagne de l'Ouest, ce qui fait que les groupements d'employés doivent concurrencer la Fédération des syndicats allemands (l'équivalent du C.T.C. au Canada ou de l'AFL-CIO aux Etats-Unis) dans l'élection des comités d'entreprises. A l'heure actuelle, 58,6% des 200 000 sièges au sein de ces comités sont occupés par des membres de la Fédération des syndicats allemands, le reste l'étant par des employés salariés ou par des associations d'employés indépendantes.<sup>(2)</sup>

Les représentants des syndicats ont maintenu leurs pressions en vue d'obtenir une représentation égale dans les conseils de surveillance du secteur autre que le secteur Montan, mais ce n'est qu'en 1976 que la loi sur la réforme de la cogestion a été adoptée. Cette loi s'applique à toutes les sociétés n'appartenant pas au secteur Montan qui employaient plus de

(1) Eileen Hoffman, "The German Way of Industrial Relations - Could We, Should We Import It?", Across the Board, octobre 1977, p. 40.

(2) Alfred Thimm, Challenge (1981), p. 14.

2 000 travailleurs et elle donne aux employés et aux syndicats nationaux une représentation égale à celle des conseils de surveillance. Le président du conseil doit toutefois être un représentant des actionnaires et sa voix est prépondérante. Les représentants des employés aux conseils de surveillance (dont l'un doit être un cadre supérieur) sont ordinairement deux fois plus nombreux que les représentants des syndicats. Par exemple, dans le cas d'un conseil composé de 13 membres, sept sont des actionnaires (y compris le président), quatre des travailleurs (trois représentant les travailleurs eux-mêmes) et deux des représentants du syndicat et des travailleurs sont élus par les employés de l'entreprise, ce qui diffère totalement du principe appliqué au secteur Montan où les représentants du syndicat sont nommés.

Le lecteur trouvera plus loin, au tableau 1, un résumé des lois ouest-allemandes qui s'appliquent actuellement à la cogestion. Il semble que les règles qui régissent les relations du travail en Allemagne de l'Ouest quant à la pratique, à la procédure et au droit se trouvent définies par les quatre lois susmentionnées.

En Allemagne de l'Ouest, les syndicats sont des entités très centralisées. Aussi, sans les comités d'entreprise, les travailleurs seraient peu ou pas représentés au niveau local. Ces comités remplacent donc la structure syndicale décentralisée de l'Amérique du Nord.

Le système ouest-allemand de relations du travail ne met pas l'accent sur les conflits entre employeurs et employés, mais sur la coopération entre tous les membres d'une entreprise. En outre, la main-d'œuvre syndiquée d'Allemagne de l'Ouest a réussi à établir une certaine harmonie entre ses intérêts et ceux des sociétés.

Tableau 1

## LOIS ACTUELLES SUR LA COGESTION EN ALLEMAGNE DE L'QUEST

<u>Année</u>	<u>Loi</u>	<u>Application</u>	<u>Employés visés (en millions)</u>
1951	Cogestion dans le secteur Montan (Montan Mitbestimmung)	Sociétés industrielles du secteur Montan employant plus de 1 000 travailleurs	0,6
1952	Législation sur les entreprises; élément de la Loi sur la législation des entreprises (Betriebs V.G. 1952, Drittel Paritat)	Petites entreprises et petites entreprises à responsabilité limitée employant plus de 500, mais moins de 2 000 travailleurs	0,6
1954	Représentants du personnel de la Fonction publique	Employés fédéraux et municipaux, y compris les travailleurs des chemins de fer, des postes, etc.	3,6
1972	Elément de la Loi sur la législation des entreprises se rapportant aux Comités d'entreprise (Bet. V.G. 1972, Innerbetriebliche Mitbestimmung)	Toutes les entreprises allemandes comptant au moins cinq employés	9,3
1976	Loi sur la cogestion  Loi prévoyant l'absence de Comité d'entreprise	Les sociétés et les entreprises à responsabilité limitée employant plus de 2 000 travailleurs et n'appartenant pas au secteur industriel Montan  Petites entreprises employant 3,4 moins de cinq travailleurs	4,5

Source: Alfred Thimm, "How Far Should German Co-determination Go", Challenge, juillet - août 1981, p. 17.

II - Suède

L'infrastructure du modèle suédois tire son origine de l'accord cadre de 1908.<sup>(1)</sup> C'est en effet au cours de cette année-là que la fédération du patronat et celle des syndicats suédois ont accepté d'accorder aux travailleurs le droit de former des organismes dans le but de négocier leurs conditions salariales et de travail. Ayant acquis le droit à la négociation collective, les travailleurs suédois ont cherché à obtenir un élément de cogestion dans leur régime, ce qui s'est concrétisé en 1946 grâce à l'accord sur les comités d'entreprise. Cet accord offrait aux représentants des employés une tribune de consultation établie directement sur les lieux de travail avant que l'employeur ne donne suite à ses décisions. Il a été étendu en 1966 de façon à obliger les partenaires sociaux à se consulter sur des questions relatives au personnel et aux changements technologiques et de donner aux représentants des travailleurs les mêmes informations financières que celles dont disposaient les actionnaires.

En 1973, la loi sur la représentation au conseil d'administration a été adoptée, donnant aux travailleurs le droit d'être représentés aux conseils d'administration. Toutefois, elle ne s'appliquait qu'aux sociétés de 100 employés ou plus et à condition que le syndicat représente au moins 50% de l'effectif.

La législation sur la démocratie industrielle en Suède est aujourd'hui contenue dans la loi sur la réglementation mixte de la vie au travail, déposée en 1977. Cette loi détermine le cadre général de la cogestion; toutefois, en pratique, les modalités de sa mise en oeuvre sont assez souples. Il en est ainsi parce que les Suédois admettent qu'il n'existe aucun régime particulier qui convienne à toutes les entreprises. C'est pourquoi les sociétés suédoises peuvent adopter un modèle de cogestion qui leur est propre, pourvu qu'elles satisfassent à un ensemble de règles générales.

---

(1) Keith Newton, "The Theory and Practice of Industrial Democracy: A Canadian Perspective", Conseil économique du Canada, Document de travail n° 94, 1977, p. 67.

La loi de 1977 a élargi considérablement la portée du modèle suédois de la négociation collective et couvre maintenant pratiquement tous les aspects du fonctionnement d'une société, que ceux-ci fassent partie de la convention collective ou non. Même en l'absence de convention collective, les employeurs doivent consulter les travailleurs avant de décider des changements à apporter sur les lieux de travail. De même, les représentants des travailleurs ont libre accès aux informations sur la société et les employeurs doivent tenir les employés informés des questions relatives aux aspects financiers de l'entreprise et de la politique du personnel. En ce qui concerne cette dernière, lorsqu'il existe une convention collective, les employeurs doivent négocier avec le syndicat avant d'employer des contractuels.

Les travailleurs suédois ont choisi de mettre en valeur leur propre modèle mixte de démocratie industrielle plutôt que d'adopter entièrement celui de l'Allemagne de l'Ouest. Bien qu'étant fortement axé sur la négociation collective, il n'a pas donné lieu à un aussi grand nombre de conflits industriels que dans d'autres pays. C'est pourquoi l'expérience harmonieuse des relations de travail en Suède devrait vraisemblablement se poursuivre. Quoi qu'il en soit, la loi de 1977 interdit aux travailleurs d'abuser des droits qui leur sont ainsi dévolus. <sup>(1)</sup>

### III - Le Royaume-Uni

La négociation collective est pratiquement indissociable du modèle britannique de démocratie industrielle. Cependant, après la Deuxième Guerre mondiale, la Grande-Bretagne a tenté de créer des comités consultatifs mixtes chargés d'étudier des sujets sans rapport avec les conventions collectives. <sup>(2)</sup> Ces comités, qui résulttaient pour une bonne part du fait

---

(1) Ibid., p. 71.

(2) Roberts, Okamoto et Lodge (1979), p. 19.

que les travailleurs britanniques s'appuient depuis longtemps sur la négociation collective, sont vites devenus un moyen de préparer les négociations.

En 1975, le modèle britannique de démocratie industrielle a beaucoup attiré l'attention. Cette année-là, la Communauté économique européenne a émis sa Cinquième directive qui consistait essentiellement à faire participer les travailleurs au processus décisionnel et également à leur faire prendre une participation financière (plans de constitution d'une caisse des employés) dans des sociétés ayant des filiales dans les pays membres.<sup>(1)</sup>

Le gouvernement britannique a répondu à la Directive de la CEE en créant une Commission de la démocratie industrielle (la Commission Bullock). Le rapport Bullock contenait une proposition majoritaire et une autre minoritaire.<sup>(2)</sup> La proposition majoritaire recommandait que la représentation des

---

(1) Ibid., p. 44.

(2) Voici les principales recommandations du rapport majoritaire:

- La représentation des employés aux conseils d'administration des sociétés devrait être obligatoire dans les entreprises employant 2 000 travailleurs ou plus.
- Il devrait y avoir trois groupes de directeurs: l'un représentant les actionnaires, un autre les employés et le troisième étant composé de membres choisis par cooptation par les deux autres groupes.
- Les représentants des actionnaires et ceux des employés seraient égaux en nombre et chaque groupe devrait être plus nombreux à lui seul que le groupe des membres choisis par cooptation. (C'est la formule  $2x+y$ .)
- Les directeurs des employés seraient choisis uniquement par le syndicat.
- Seuls les employés syndiqués pourraient influer sur le choix des directeurs des employés.
- Cette influence ne devrait être exercée que par l'intermédiaire d'un comité de représentation mixte (CRM) représentant les syndicats au sein de la société.
- Pour qu'un plan soit adopté, il devrait recevoir l'appui de plus de 50% de l'effectif total des employés de l'entreprise, appui exprimé par un scrutin secret auquel participent les employés syndiqués et non syndiqués.
- Pour que ce scrutin soit valide, au moins un tiers des employés admissibles devraient y prendre part.
- Le nouveau système ne pourrait être mis en place que si les employés demandaient la tenue d'un scrutin.

travailleurs aux conseils d'administration des sociétés soit calculée selon la formule " $2x+y$ " dans les entreprises employant 2 000 travailleurs ou plus. Les travailleurs et les actionnaires devaient y être représentés à égalité (" $2x$ ") et nommeraient conjointement un groupe plus petit et neutre de membres (" $y$ "). Les représentants des travailleurs devaient être élus parmi les employés syndiqués des sociétés plutôt que parmi la totalité des travailleurs, comme c'est le cas dans le secteur autre que le secteur Montan en Allemagne de l'Ouest.

La proposition minoritaire de la Commission Bullock consistait simplement à adopter le modèle ouest-allemand de cogestion. Cette proposition s'est heurtée à l'opposition des travailleurs pour diverses raisons, la principale étant le sentiment que la salle de réunion du conseil était en train de remplacer les ateliers comme lieu de rencontre traditionnel pour les négociations.<sup>(3)</sup>

Le gouvernement britannique n'a pas encore adopté cette proposition et il semblerait que si la Grande-Bretagne lance avec succès un nouveau système de démocratie industrielle, il faudra encore travailler à affiner la proposition Bullock.

---

(2) Suite du renvoi 2 de la page 10.

- Cette demande ne pouvait être faite que par l'intermédiaire des syndicats accrédités auprès de la société.
- Une Commission de la démocratie industrielle serait instituée pour surveiller et contrôler la mise en place du système et pour faire office de conciliateur et arbitre dans certains types de conflit.
- Toute nouvelle loi ne devait porter que sur la représentation aux conseils d'administration des sociétés et ne pas aborder les autres formes de représentation à un niveau inférieur." (Marcel Côté et Vasile Tega, Démocratie industrielle, Les Presses H.E.C., 1980, p. 161).

(3) Roberts, Okamoto et Lodge (1979), p. 30.

IV - France

En France, la participation des travailleurs à la gestion des entreprises est principalement régie par l'ordonnance de 1945, instituant un comité d'entreprise dans toutes les entreprises employant au moins 50 salariés. Le nombre des délégués du personnel varie de 3 à 11 suivant le nombre de salariés, bien que ce nombre puisse être augmenté par voie de convention collective. Les délégués sont élus au scrutin secret; une représentation des trois principales catégories de salariés, ouvriers - personnel technique - cadres, doit être prévue. Bien que l'ordonnance de 1945 soit impérative, une enquête effectuée en 1975 signalait que près de la moitié des entreprises également tenues d'avoir un comité d'entreprise n'en ont pas. En termes d'effectifs cependant, environ quatre salariés sur cinq étaient représentés par des comités d'entreprise. <sup>(1)</sup>

Dans les faits, le comité d'entreprise ne semble pas avoir joué un rôle aussi important que le laisse croire son caractère impératif. On souligne que les réunions des comités d'entreprises ont plutôt servi de forum de contestation et d'opposition, et que toute forme de concertation y était pratiquement absente. De plus, l'application de la loi demeure limitée, et surtout très peu adaptée aux petites et moyennes entreprises.

En 1974, une commission chargée d'examiner dans son ensemble le problème de la réforme de l'entreprise était créée. Cette commission a relancé le débat sur les voies et moyens d'une participation accrue des salariés à la gestion des entreprises. Son rapport, publié en 1975, demeure encore le principal document de référence en matière de réforme de l'entreprise.

D'après la commission Sudreau, il faut approfondir la concertation entre employés et employeurs par une redéfinition du mandat et des fonctions du comité d'entreprise. La préférence pour la concertation signifie qu'il est d'abord préférable de privilégier une meilleure représentativité du comité d'entreprise et de renforcer ses compétences plutôt que d'imposer un processus de codécision obligatoire. Le rapport Sudreau propose la cosurveillance

---

(1) Pierre Sudreau, La réforme de l'entreprise, Paris, Documentation française, 1975, p. 82.

comme principe fondamental de la participation des salariés à la gestion des entreprises. Pour ce faire, le comité d'entreprise doit accentuer son rôle dans les domaines des conditions de travail, de la formation du personnel et de l'information économique. A cette fin une loi, votée en 1977, exige des entreprises la publication annuelle d'un bilan social dans lequel l'entreprise décrit ses réalisations dans les domaines de compétence du comité d'entreprise et définit ses objectifs pour l'année suivante.

En général, les syndicats ont été réceptifs à l'idée de cosurveillance telle que proposée dans le rapport Sudreau. Toutefois, la reconnaissance de la prépondérance syndicale et le rejet de toute collaboration de classe semblent toujours de mise dans les positions des syndicalistes français vis-à-vis la participation des travailleurs. En conséquence, il n'est pas étonnant que le climat des relations de travail soit plus réceptif à l'idée de cosurveillance qu'à celle de codécision.

#### B. AMERIQUE DU NORD

Le modèle dominant de démocratie industrielle, tant au Canada qu'aux Etats-Unis, prend sa source dans le modèle de négociations collectives basées sur la confrontation. Contrairement à la structure syndicale qu'on trouve dans la plupart des pays d'Europe de l'Ouest, les syndicats nord-américains sont hautement décentralisés et organisés. En Amérique, la participation des travailleurs est surtout marquée pendant les négociations et le fruit de ces efforts se retrouve dans les conventions collectives. Ces dernières s'appliquent à toute une série de sujets qui ressemblent souvent à ceux qui sont abordés par d'autres modèles de démocratie industrielle. Par exemple, la plupart des questions étudiées par les comités d'entreprise en Allemagne de l'Ouest correspondent à celles sur lesquelles portent les conventions collectives signées au Canada et aux Etats-Unis. En plus des questions salariales habituelles, les conventions collectives nord-américaines comportent généralement des clauses relatives aux conditions de travail (santé et sécurité), aux procédures de griefs, aux promotions, à la formation et aux mises à pied, pour n'en nommer que quelques-unes.

Il existe quelques différences entre les modèles canadien et américain de démocratie industrielle. D'abord, le contrôle provincial sur la législation du travail semble plus important que celui qui est accordé aux gouvernements des Etats, aux Etats-Unis.<sup>(1)</sup> Il est donc beaucoup plus difficile au gouvernement fédéral et aux gouvernements provinciaux de s'entendre sur des questions portant sur des changements à apporter à cette législation. Une autre différence importante entre le Canada et les Etats-Unis tient à l'incidence de la syndicalisation dans la population active. On estime qu'au Canada, un peu plus du tiers de la main-d'oeuvre non agricole est syndiquée alors que moins du quart l'est aux Etats-Unis. Cette différence peut expliquer partiellement le taux supérieur de conflits du travail au Canada, comme l'indique le nombre plus élevé de journées-personnes par milliers de travailleurs qui ont été perdues en raison de grèves et de lock-out pendant presque toute la décennie 70.

Bien qu'il existe un fort courant sous-jacent de résistance à tout changement du statu quo, beaucoup reconnaissent que le modèle fondé sur la confrontation est devenu dans les deux pays un élément très puissant et souvent perturbateur de la vie économique. Ceux surtout qui oeuvrent dans le domaine des relations du travail soulignent la nécessité d'affiner et de perfectionner notre modèle de démocratie industrielle dans l'espoir de réduire le nombre de conflits du travail et d'inciter les intéressés à coopérer davantage. En outre, nombreux sont ceux qui reconnaissent que les travailleurs sont plus instruits aujourd'hui que par le passé et que leurs aspirations professionnelles ainsi que leur attitude face au travail ont évolué en conséquence. Dans ce contexte, des inquiétudes se manifestent quant à la productivité des travailleurs, à l'absentéisme, au renouvellement de la main-d'oeuvre et à d'autres questions relatives à la qualité de la vie au travail.

Devant la nécessité du changement, on a proposé d'importer un modèle de démocratie industrielle semblable à celui de l'Allemagne de l'Ouest. Cette idée, surtout en raison de l'élément de cogestion qui permet aux travailleurs de participer aux décisions économiques de la société qui les emploie

---

(1) Roberts, Okamoto et Lodge (1979), p. 72.

(c'est-à-dire participation au conseil d'administration), a cependant suscité un fort mouvement de résistance. Néanmoins, en juin 1980, la cause de la cogestion en Amérique du Nord a fait un pas de géant lorsque Douglas Fraser, Président des Travailleurs unis de l'automobile, a été élu au conseil d'administration de la société Chrysler.<sup>(1)</sup> Sa première proposition a été d'enquêter sur les fermetures d'usines et sur l'impact économique qui se répercute sur les travailleurs. En un sens, on retrouve là les objectifs d'une commission des comités d'entreprise en Allemagne de l'Ouest.<sup>(2)</sup> Si elle donne de bons résultats, l'expérience de Chrysler pourrait être tentée par d'autres grands fabricants d'automobiles, auquel cas le nombre de modèles de démocratie industrielle pourrait encore augmenter.

#### I - Canada

En 1976, le ministère du Travail a commandé une étude sur la démocratie industrielle (surtout sur la cogestion) au Canada. Le rapport, rédigé par Charles J. Connaghan, recommandait essentiellement l'adoption d'une version modérée du modèle ouest allemand.

Voici ces recommandations:<sup>(3)</sup>

- (1) Que le gouvernement fédéral institue un organisme national multipartite (organisme central de consultation) pour étudier la situation économique avant d'adopter une politique. Cet organisme devrait être dirigé par le ministre des Finances et compter des spécialistes de la négociation collective dans les provinces pour tenir compte des

---

(1) R. Bartel, "Labour on Corporate Boards", Challenge, juillet-août 1981, pages 30-33.

(2) Keith Newton (1977), pages 61-62.

(3) Charles J. Connaghan, Partnership or Marriage of Convenience?, Travail Canada, 1976, pages 88-92.

problèmes de compétence territoriale qui ne manquent pas d'accompagner les relations ouvrières au Canada.<sup>(1)</sup>

- (2) Le Canada devrait se doter d'un organisme semblable au Conseil ouest allemand des conseillers économiques. Celui-ci devrait fournir des données économiques exactes à tous les groupements économiques et le gouvernement devraient veiller à ce que ces informations reçoivent une large publicité.
- (3) Les travailleurs et le patronat devraient avoir le droit de participer davantage au processus de réforme de la législation du travail. Cela atténuerait dans une certaine mesure le sentiment d'aliénation ressenti par les deux groupes lorsque des projets de loi sur le travail sont présentés, par quelque niveau de gouvernement que ce soit.
- (4) Le gouvernement fédéral devrait encourager les partenaires à la table de négociation à tenir informés ceux qui sont chargés des relations du travail afin d'améliorer leur rendement dans leurs activités quotidiennes. On pourrait avoir recours pour cela à des programmes destinés à la fois aux travailleurs et aux employeurs ou bien les deux parties pourraient recevoir une aide financière pour leur permettre d'instituer des programmes conjoints. Travail Canada devrait mettre à la disposition des intéressés toutes les informations relatives aux innovations apportées aux relations du travail dans d'autres pays.
- (5) On devrait songer, au Canada, à édifier une structure de négociation mieux organisée et hautement centralisée, de préférence au niveau industriel.
- (6) Travail Canada devrait étudier comment le principe des comités d'entreprise ouest-allemands pourrait le mieux

---

(1) Contrairement à ce qui se passe en Europe de l'Ouest, la participation des groupes d'intérêts au niveau national fait défaut au Canada. Par exemple, la Grande-Bretagne s'est dotée d'un organisme tripartite de consultation appelé "Commission nationale de développement économique". La France a le Conseil économique et social et l'Allemagne de l'Ouest a un Comité d'action concertée. La Suède n'a pas d'organisme tripartite officiel au niveau national, mais le processus législatif suédois requiert normalement la participation de tous les groupes susceptibles d'être touchés par les mesures gouvernementales. Des comités sont constitués pour étudier chaque projet de loi et c'est à ce niveau que les groupes d'intérêts nationaux participent.

être adapté aux relations du travail au Canada. L'un des moyens qui permettrait d'expérimenter ces comités serait d'en instituer dans la Fonction publique fédérale.

Le principe de la cogestion est quelque peu étranger au modèle canadien de démocratie industrielle, mais il n'en est pas totalement absent. On pourrait citer comme exemple une compagnie de Scarborough, en Ontario, appelée Supreme Aluminum, qui fabrique des batteries de cuisine. Dans cette entreprise, douze représentants élus des employés et six représentants de la direction prennent conjointement les décisions relatives aux salaires, aux responsabilités inhérentes à l'emploi, aux heures de travail, aux normes de sécurité, aux méthodes de production et aux conditions de travail.<sup>(1)</sup> Par ailleurs, un bon nombre de sociétés ont tenté des expériences pour promouvoir la participation des travailleurs dans le milieu du travail bien qu'elles ne pratiquent pas encore systématiquement la cogestion. Par exemple, la direction de l'entrepôt d'aliments surgelés de Steinberg à Montréal a lancé une expérience de rotation des équipes et de diversification des emplois pour accroître la productivité des travailleurs. Les résultats semblent indiquer que la productivité a augmenté de 20% tandis qu'on notait une réduction considérable du renouvellement de la main-d'œuvre et de l'absentéisme.<sup>(2)</sup>

Il semblerait que la plupart des expériences de démocratie industrielle qui ont été tentées en Amérique du Nord, à l'exception de ce qui s'est récemment passé chez Chrysler avec les TUA, ont commencé au niveau des usines et qu'elles étaient spontanées, contrairement à ce qui a été fait en Allemagne de l'Ouest où l'expérience de la cogestion a d'abord été tentée au niveau des comités d'entreprise avec l'appui d'une législation à caractère impératif.

---

(1) Keith Newton (1977), page 53.

(2) Luana Parker, "Industrial Democracy on Probation", The Labour Gazette, juin 1975, page 348.

## C. JAPON

Bien que le modèle de démocratie industrielle du Japon présente des points communs avec celui de l'Amérique du Nord (syndicats hautement organisés et décentralisés) et de l'Europe (fédérations centrales du travail ayant de fortes affiliations politiques), il s'éloigne de ceux qu'on trouve dans les autres pays industrialisés du monde occidental. Au Japon, la démocratie industrielle est ordinairement associée à des principes tels que le syndicalisme d'entreprise, l'emploi à vie et les primes d'ancienneté. Malgré cela, le modèle japonais fait un usage considérable de la négociation collective ainsi que de la cogestion. La négociation collective y a été intégrée peu après la Deuxième Guerre mondiale. Comme la plupart des pays de l'Europe de l'Ouest, les salaires sont négociés au niveau industriel. S'il est vrai que les syndicats sont très décentralisés, la négociation collective n'en est pas moins ordinairement coordonnée au niveau national par quatre fédérations nationales du travail. Les négociations salariales importantes ont normalement lieu au printemps et c'est elles qui déterminent la tendance du reste de l'économie. Outre ces négociations salariales de base, des augmentations salariales supplémentaires sont négociées au niveau de l'entreprise et elles sont basées sur les qualités de chaque travailleur (c'est-à-dire sur le rendement au travail et les fonctions à remplir, l'expérience, le niveau d'instruction et les compétences ainsi que l'ancienneté).

Les employeurs japonais en sont venus à considérer leurs employés comme des partenaires, ce qui a permis aux syndicats d'accéder à une position respectable au sein des entreprises.<sup>(1)</sup> Il en résulte que la participation conjointe à la prise de décision s'est facilement intégrée au modèle japonais de démocratie industrielle grâce à l'usage des comités consultatifs. Ces comités, qui remontent au début des années 60, existent présentement dans plus des deux tiers des grandes sociétés japonaises.<sup>(2)</sup>

---

(1) Kajl Taira, "Participation by Workers and Employee Organizations in Economic Planning in Japan", International Labour Review, janvier 1977, page 531.

(2) Bruce Stokes, "Worker Participation - Productivity and the Quality of Work Life", Worldwatch Papers, n° 25, décembre 1978, page 20.

Servant souvent à préparer les négociations, ils fonctionnent de leur plein gré et tranchent des questions telles que les mises à pied massives, les transferts et les questions de discipline. Lorsqu'il y a impasse sur une question, celle-ci est réglée pendant les négociations collectives.

Les progrès rapides de la technologie, la hausse du niveau de vie et l'évolution des aspirations des travailleurs ont exercé des pressions considérables sur le modèle japonais de démocratie industrielle, ce qui fait que celle-ci a dû s'adapter et évoluer continuellement avec les années. En 1973, le Comité de la qualité de la vie au travail a été institué pour étudier la réforme de la vie au travail au Japon. La diversification des tâches, l'affichage des emplois, la production complète des biens de fabrication par une seule personne, la valorisation du travail et la production collective sont autant d'expériences qui ont été tentées pour susciter des changements positifs dans le milieu de travail. (1)

Au niveau de l'industrie, on fait l'expérience de conseils mixtes de gestion des politiques. Ces conseils sont composés de représentants des syndicats et de la direction et s'occupent de questions semblables à celles qui sont confiées aux conseils d'administration. Ce sont en quelque sorte des "contre-conseils" et ils agissent en tant que conseillers auprès des conseils d'administration.

Au niveau des usines, la dernière innovation comporte ce qu'on appelle "des cercles de contrôle de la qualité". (2) On estime qu'en 1978, il existait environ 600 000 de ces groupes. (3) Composés de travailleurs et de contre-maîtres, ils essaient de trouver des moyens d'améliorer la qualité des produits et celle des conditions de production.

Les fédérations nationales du travail du Japon continueront probablement de chercher des moyens de perfectionner le modèle de démocratie industrielle du pays. L'évolution rapide des conditions sociales et de celles du marché du travail rend cette tâche extrêmement difficile et jusqu'ici, il

---

(1) Shin-ichi Takezawa, "The Quality of Working Life: Trends in Japan", Labour and Society, janvier 1976, page 36.

(2) Roberts, Okamoto et Lodge (1979), page 80.

(3) Bruce Stokes (1978), page 20.

semble qu'il y ait pas unanimité quant aux changements qu'il faudrait apporter aux institutions. Néanmoins, de l'avis général, le modèle de démocratie industrielle japonais devrait tendre à accentuer librement la participation des travailleurs et leur influence sur les décisions prises par les sociétés. (1)

---

(1) Roberts, Okamoto et Lodge (1979), page 83.









*If undelivered return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
l'imprimerie du gouvernement canadien  
Approvisionnements et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Cœur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7*

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the "École des hautes études commerciales de Montréal": De l'École des hautes études commerciales de Montréal:*

Mr. Jean-Marie Toulouse, Director.

M. Jean-Marie Toulouse, directeur.

*From the Political Science Department, University of Ottawa:*

Mr. Clinton Archibald, Professor.

*Du Département de science politique de l'Université d'Ottawa:*

M. Clinton Archibald, professeur.

ROYAL LIBRARY MATERIAL

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 3

Wednesday, June 2, 1982

Thursday, June 3, 1982

Chairperson: Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

✓<sub>3</sub>b

Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Sub-committee

# To Promote Profit-sharing by Employees in Business

✓<sub>4</sub>

of the Standing Committee on  
Finance, Trade and Economic Affairs

RESPECTING:

Order of Reference

WITNESSES:

(See back cover)

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 3

Le mercredi 2 juin 1982

Le jeudi 3 juin 1982

Présidente: M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, député

Procès-verbaux et témoignages  
du Sous-comité

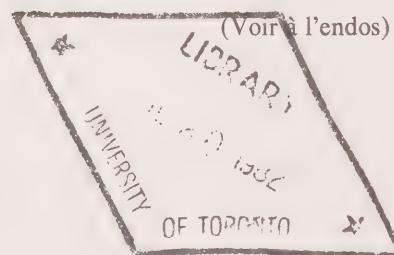
# Visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises

du Comité permanent des finances,  
du commerce et des questions économiques

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

TÉMOINS:



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

SUB-COMMITTEE TO PROMOTE PROFIT-SHARING  
BY EMPLOYEES IN BUSINESS OF THE STANDING  
COMMITTEE ON FINANCE, TRADE AND  
ECONOMIC  
AFFAIRS

*Chairperson:* Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

*Vice-Chairman:* Mr. Thomson, M.P.

Evans

SOUS-COMITÉ VISANT À PROMOUVOIR LA  
PARTICIPATION  
DES EMPLOYÉS AUX PROFITS DES ENTREPRISES  
DU COMITÉ PERMANENT DES FINANCES, DU  
COMMERCE  
ET DES QUESTIONS ÉCONOMIQUES

*Présidente:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, député

*Vice-président:* M. Thomson, député

Mr. — M.

Murphy—(4)

(Quorum 3)

*Le greffier du Comité*

Jacques Lahaie

*Clerk of the Committee*

Conformément à l'article 65(4)b) du Règlement

Le mercredi 2 juin 1982:

M. Thomson remplace M. Kilgour.

Pursuant to S.O. 65(4)(b)

On Wednesday, June 2, 1982:

Mr. Thomson replaced Mr. Kilgour.

**PROCÈS-VERBAL****LE MERCREDI 2 JUIN 1982**

(8)

[Texte]

Le Sous-Comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques se réunit aujourd'hui à 15h37 sous la présidence de M<sup>me</sup> Hervieux-Payette (présidente).

*Membres du Sous-comité présents:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, MM. Murphy et Thomson.

*Aussi présent:* M. Kevin Kerr, Services de la recherche de la Bibliothèque du Parlement.

*Témoins:* *De l'alliance des travailleurs du Québec:* M. Jean J. Côté, président. *De la firme de consultants en gestion Woods Gordon:* M. Joe Buckley, associé; M. Tony Grant, associé et M. Jim Morrissey, gestionnaire.

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (*Voir procès-verbal et témoignages du mercredi 7 avril 1982, fascicule no 1*).

M. Côté fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

M. Buckley fait une déclaration préliminaire puis, avec les témoins répond aux questions.

A 16h30 le Sous-comité ajourne jusqu'à 17h18.

*Il est convenu,*—Que le mémoire soumis par la firme de consultants en gestion Woods Gordon, soit joint aux procès-verbal et témoignages de ce jour. (*Voir appendice «PREM-3»*).

A 17h54, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

**LE JEUDI 3 JUIN 1982**

(9)

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises permanent des finances, du commerce et des questions économiques tient aujourd'hui une réunion non officielle à 11 heures sous la présidence de M<sup>me</sup> Hervieux-Payette (présidente).

*Membres du Sous-comité présents:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, MM. Murphy et Thomson.

*Aussi présent:* M. Kerr, Services de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

Le Sous-comité poursuit l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (*Voir procès-verbal et témoignages du mercredi 7 avril 1982, fascicule no 1*).

*Il est convenu,*—Que le Sous-comité fasse rapport au comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques pour demander une remise du délai de la présentation de son rapport au 30 juin 1982.

**MINUTES OF PROCEEDINGS****WEDNESDAY, JUNE 2, 1982**

(8)

[Translation]

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met this day at 3:37 o'clock p.m., the Chairman, Mrs. Hervieux-Payette, presiding.

*Members of the Sub-committee present:* Mrs. Hervieux-Payette; Messrs. Murphy and Thomson.

*In attendance:* Mr. Kevin Kerr, Research Branch, Library of Parliament.

*Witnesses:* *From the «Alliance des travailleurs du Québec»:* Mr. Jean J. Côté, President. *From the Management Consultants Firm Woods Gordon:* Mr. Joe Buckley, Partner; Mr. Tony Grant, Partner; and Mr. Jim Morrissey, Manager.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, February 25, 1982. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Wednesday, April 7, 1982, Issue No 1*).

Mr. Côté made an opening statement and answered questions.

Mr. Buckley made an opening statement and, with the witnesses, answered questions.

At 4:30 o'clock p.m., the Sub-committee adjourned until 5:18 o'clock p.m.

*It was agreed,*—That the submission made by the Management Consultants Firm Woods Gordon be appended to this day's Minutes of Proceedings and Evidence (*See appendix «PREM-3»*).

At 5:54 o'clock p.m., the Sub-committee adjourned to the call of the Chair.

**THURSDAY, JUNE 3, 1982**

(9)

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs, met this day unofficially at 11 o'clock a.m., the Chairman, Mrs. Hervieux-Payette, presiding.

*Members of the Sub-committee present:* Mrs. Hervieux-Payette, Messrs. Murphy and Thomson.

*In attendance:* Mr. Kerr, Research Branch, Library of Parliament.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, February 25, 1982. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Wednesday, April 7, 1982, Issue No 1*).

*It was agreed,*—That the Sub-committee report to the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs, to seek permission to delay the presentation of its report on June 30, 1982.

A 11h45, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

At 11:45 o'clock a.m., the Sub-committee adjourned to the call of the Chair.

*Le greffier du Sous-comité*

Jacques Lahaie

*Clerk of the Sub-committee*

**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Texte]*

Wednesday, June 2, 1982

• 1541

**Le président:** A l'ordre, s'il vous plaît!

Le Sous-comité du Comité des Finances, du Commerce et des Questions économiques poursuit l'étude du projet de loi C-225, Loi favorisant la participation des employés au profit des entreprises.

Cet après-midi, nous avons comme témoin M. Jean J. Côté, président de l'Alliance des travailleurs du Québec; M. Côté peut nous faire part de ses expériences dans le domaine. J'en profite pour lui souhaiter la bienvenue et le remercier de s'être joint à nous cet après-midi. J'aimerais également lui dire de ne pas se laisser ameuter par la «foule» de députés qu'il y a ici. En effet, nous sommes un Sous-comité restreint du Comité des Finances, du Commerce et des Questions économiques et nous rendrons compte des travaux de notre Sous-comité au Comité permanent dans quelque temps. C'est la grandeur habituelle des sous-comités!

Alors, je vous laisse la parole, monsieur Côté.

**M. Jean J. Côté (président, l'Alliance des Travailleurs du Québec):** Cela me fait penser à certaines assemblées syndicales!

**Le président:** Ce n'est pas moi . . .

**M. Côté:** Madame le président, pour commencer, j'aimerais faire un très bref historique de l'Alliance des travailleurs du Québec.

L'Alliance des travailleurs du Québec a été formée en 1974 et compte présentement à peu près 160 accréditations du service du droit d'association au Québec et du Conseil canadien des relations de travail, et toutes ces accréditations, sans exception, sont dans le secteur secondaire et le secteur tertiaire. Nous avons également un contrat de service avec les métallos, les Métallurgistes unis d'Amérique, F.T.Q., et nous travaillons de façon très étroite avec ce groupe-là. C'est pour cela que M. Vallée, qui est économiste des métallos, s'est adressé à vous il y a quelque temps, il y a six ou sept semaines.

Maintenant, j'aimerais vous signaler également que dès 1974, personnellement, j'étais dans le mouvement syndical. Il y a 25 ans que je suis dans le mouvement syndical. En 1974, lorsque l'Alliance a été fondée, on a commencé dès cette année-là à préparer des budgets en vue d'une participation des travailleurs dans les entreprises. Cela fait donc huit ans. Nous avons accumulé ces réserves-là pour le jour où ce serait peut-être mieux connu, où on connaîtrait mieux notre sujet, pour les mettre à la disposition de nos membres et des autres également, de la F.T.Q., qui pourraient être intéressés. Nous avons présentement huit millions de dollars pour mettre au point ce programme-là et participer aux entreprises qui manifestent de l'intérêt pour ce programme.

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Traduction]*

Le mercredi, 2 juin 1982

**The Chairman:** Order, please!

The Subcommittee of Finance, Trade, and Economic Affairs is resuming consideration of Bill C-225, an Act to promote profit-sharing by employees in business.

Our witness, this afternoon, is Mr. Jean J. Côté, President of the Alliance des travailleurs du Québec; Mr. Côté will be talking to us about his experiences in this area. I would like to take this opportunity to welcome him and thank him for being here this afternoon. I would also ask him not to be overwhelmed by the number of members who have turned out. This is a small subcommittee of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs, and we will eventually be reporting back to the Standing Committee. Subcommittees normally have this number of members.

I will now turn the floor over to Mr. Côté.

**Mr. Jean J. Côté (président, l'Alliance des travailleurs du Québec):** This reminds me of some union meetings!

**The Chairman:** I am not the one . . .

**Mr. Côté:** To begin with, Madam Chairman, I would like to give you a brief history of the l'Alliance des travailleurs du Québec.

L'Alliance des travailleurs du Québec was created in 1974, and we now have approximately 160 certifications from the Service du droit d'association, in Quebec, and the Canada Labour Relations Board. All of these certifications are in the manufacturing and service sectors. We also have a service contract with the metal workers, the United Metal Workers of America, F.T.Q., and we work very closely with that group. That is why Mr. Vallée, the Metal Workers' Economist, approached you six or seven weeks ago.

In 1974, I was already involved in the labour movement. I have been involved in the labour movement for 25 years. In 1974, the year the alliance was founded, we began budgeting for employee participation in businesses. We have been doing this for eight years. We have been setting aside funds for the day when this type of participation will be better known, and we will know more about it. And we will be able to make these funds available to our members and to other members of the F.T.Q. who might be interested. At this time, we have \$8 million set aside for developing a program, and participating in companies that have shown an interest in it.

## [Text]

Nous avons déjà un premier cas; l'employeur s'appelle *Trans-Canada Industries, Placage St-Laurent*, et les employés se sont portés acquéreurs de 15 p. 100 des actions ordinaires de la compagnie. C'est une compagnie qui est très saine financièrement; elle a déménagée il y a à peine quelques semaines, et elle avait besoin de financement. C'est dans ce contexte-là que nous sommes arrivés avec ce programme qui a été accepté d'emblée par l'employeur. C'est très récent, car cela date d'environ neuf mois, mais à partir du moment où les employés ont su qu'ils participeraient à l'entreprise, et même si les locaux où ils travaillaient étaient un peu désuets, la productivité s'est vraiment améliorée et tous se sont intéressés bien davantage à cette entreprise-là qui, malgré la crise économique qu'on connaît et bien que le secteur dans lequel elle oeuvre, le placage, n'est pas le meilleur dans le moment, fait très bien son chemin. Sa production, sa productivité, son climat sont très sains. La convention collective a été renouvelée à la satisfaction des parties, sans problème, sans conciliation et, pour le moment en tout cas, tout va très bien. C'est un groupe de 66 ou 70 employés.

• 1545

Au cours des derniers mois également, nous avons négocié dans d'autres entreprises, par exemple *Les portes Laflamme* à Saint-Apollinaire, une participation des travailleurs, à raison de 15 p. 100. Il y a un comité de formé et, au cas où il y aurait un litige quelconque dans le cadre de cette négociation-là, eh bien, il y a déjà un arbitre de nommé qui va trancher le litige. Mais il y aura participation des travailleurs dans cette entreprise-là. Il y a trois ou quatre autres compagnies, également, où il y aura participation des travailleurs. Dans tous ces cas, pour votre gouverne, nous avons retenu les services de Raymond Chabot de Montréal et ceux de Martineau-Walker, qui sont des avocats patronaux mais qui, par contre, nous ont été recommandés pour leurs connaissances. C'est avec eux que nous traitons et, jusqu'à maintenant, tout va extrêmement bien.

Ceci dit, il est bien sûr que lorsqu'on lit le Bill C-225, c'est très large; il est difficile d'assimiler cela tout d'un coup et de voir immédiatement toutes les implications de ce bill-là. Lorsqu'on parle de participation des travailleurs, eh bien, inutile de vous dire, car vous le savez mieux que moi, que cela englobe beaucoup et que cela demande, je pense, beaucoup d'étude. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on ne vous a pas présenté de mémoire aujourd'hui et pour laquelle on ne vous a pas fait de présentation non plus. C'est tellement vaste, ce sujet-là, et tant qu'à présenter un document à un Sous-comité de l'envergure de celui-ci, eh bien, on voudrait bien s'assurer qu'il soit extrêmement bien fait. On ne veut pas vous «garrocher» n'importe quoi, n'importe comment, pour vous dire qu'on vous «garroches» un sujet. Tout de même, nous sommes plus qu'intéressés à ce Bill C-225, même sous sa forme actuelle. Je peux vous assurer, mes collègues du Québec.., car je ne peux pas parler pour les autres, y voient, sur le plan syndical, des avantages certains. Eux aussi, comme moi, et je parle de la F.T.Q. particulièrement, avec qui j'ai des relations très étroites, veulent assainir le climat social au Québec et le climat des relations de travail, parce que c'est là qu'est la source du succès des relations industrielles. Il n'y en a pas d'autre. Si les entreprises vont bien, eh bien, il est certain que nous, travail-

## [Translation]

We already have one participant; The employer is called TransCanada Industries, *Placage St-Laurent*, and employees have acquired 15 per cent of common shares in the company. The company is financially sound; about three weeks ago, it moved, and it needed financing. We came in with our program and the employer accepted it immediately. It is very recent, since it only happened nine months ago. As soon as the employees realized that they were shareholders, productivity increased considerably, and they were much more interested in the company, even though the surroundings in which they were working were somewhat outdated. Despite the recession and the fact that the plywood sector is not doing very well right now, the company is moving along quite nicely. Productivity is good, and the climate is favourable. The collective agreement was renewed to the satisfaction of both parties, without problems and without conciliation, and for the time being, in any case, everything is going very well. There are 66 or 70 employees.

Over the past few months, we have also negotiated 15 per cent employee participation with other companies, including *Les portes Laflamme*, in Saint-Apollinaire. A committee was set up and if a conflict arises from the negotiations, an arbitrator will be appointed to resolve it. In any case, there will be employee participation in that company and three or four other companies will have it as well. I would also point out, for your information, that we have retained the services of Raymond Chabot, from Montreal, and of the legal firm Martineau-Walker. Martineau-Walker usually act on behalf of employers, but they were recommended to us because of their knowledge of this field. We have been dealing with them, and it is going extremely well.

Bill C-225 is of course very broad; it is hard to assimilate it and see the implications. I am sure that you are even more aware than I am that employee participation is a vast subject and will require detailed study. That is why we have not tabled a brief or made a presentation. It is such a vast subject that, if we were to table a brief with the subcommittee, we would want to make sure that it was extremely well done. We do not want to throw just anything at you so we will be able to say that we have thrown out some ideas. In any case, we are very much interested in Bill C-225, even as it is now drafted. I can assure you that my colleagues from Quebec—because I cannot speak for the others—are certain that the bill will benefit unions. Like me, they—I am referring particularly to the F.T.Q., since I have a close relationship with them—want to improve the social and labour relations climate in Quebec, because that is the key to success in industrial relations. There is no other key to success. Workers benefit when businesses are successful. What we have now is a lack of communication between employers and employees.

## [Texte]

leurs, on en profite d'une façon toute particulière. C'est ce qui manque actuellement; il y a manque de communication dans l'ensemble, je pense, entre l'administration et les salariés.

On est en 1982, et non en 1945, 1950 ou 1960, et les travailleurs sont habitués à avoir de l'information. Le droit à l'information, c'est un droit sacré; on en entend parler tous les jours dans les journaux. Ils ont le droit de connaître tous les procès de viol, de meurtre, tout ce que vous voudrez, tous les sujets . . . Le gars qui est dans son entreprise depuis 25 ans, 30 ans et qui ne sait vraiment pas ce qui se passe, et bien, Dieu sait s'il est frustré, ce bonhomme-là! C'est naturel pour lui que son travail en soit affecté parce qu'il n'est pas content; c'est tout simplement humain. Je pense qu'une participation des travailleurs, et on parle bien d'une participation car on n'en est pas rendu à la cogestion, peut sûrement amener le travailleur à être plus productif; s'il y a plus de productivité, eh bien, il y a plus de profits.

• 1550

Maintenant, comment faire? Il y a différents moyens. Nous, nous croyons que par l'économique, on peut le faire.,, par le gouvernement, par les banques. Je dois vous dire qu'on a eu des discussions avec la Banque Nationale et que ces gens sont prêts à nous donner un coup de main pour la participation des travailleurs. Ils sont vraiment prêts, parce qu'eux aussi, quand ils prêtent aux entreprises pour leurs opérations et qu'il y a une faillite ou que cela va mal, ils en souffrent.

Je voyais ce matin dans les journaux que la Banque Royale avait des déficits . . . Pas des déficits, mais en tout cas . . . Ils ont des déficits, oui, et la raison principale en est qu'ils sont obligés de mettre des réserves beaucoup plus grandes qu'ils ne le faisaient dans le passé en cas de faillite. Je me demande si, avec une participation plus grande des travailleurs dans les entreprises, on ne pourrait peut-être pas améliorer la productivité, car il est bien sûr qu'on ne peut pas éviter toutes les faillites. Cela.,, je pense que c'est important.

On le voit dans ce qui se passe au Japon. On a des problèmes sur les marchés canadiens, américains et européens, justement à cause de cette façon de procéder au Japon, où les travailleurs font partie de la famille de l'entreprise. Je pense que si on veut concurrencer les Orientaux, on va être obligés, tôt ou tard, d'en arriver là.

C'est ce que j'avais à vous dire. Nous appuyons vraiment le Bill C-225 et toute mesure qui pourrait inciter, par loi peut-être, ou encore par règlement . . . Au Québec, il y a certaines entreprises à qui le gouvernement provincial a dit: eh bien, si vous voulez profiter de tel ou tel programme, il faudrait une participation des travailleurs. Il n'y a pas de loi, mais on incite vraiment les employeurs à favoriser un programme de ce genre, et je me demande si ce ne serait pas la formule à utiliser au niveau fédéral. Je me pose la question. C'est à vous d'y répondre, c'est à la Chambre des communes d'y répondre.

Alors, c'est un peu ce que je voulais vous dire. Je suis prêt à répondre à toutes les questions que vous voudrez bien me poser. Si je suis capable d'y répondre, eh bien, je le ferai.

## [Traduction]

This is 1982, not 1945, 1950 or 1960, and employees are used to getting information. The right to information is a sacred right; we read about it every day in the newspapers. We have the right to be informed about rape trials, murder trials, about all sorts of things. A guy who has been working for a company for 25 or 30 years and has no idea what is going on feels pretty frustrated! His work is naturally affected because he is unhappy; it is only human. I think that employee participation, since it is employee participation and not joint management, will make workers more productive; without productivity, there are no profits.

Now, how do we do this? There are various ways. We do not feel that it can be done through the economy, through the government or through the banks. I must tell you that we have had discussions with the Banque Nationale and these people are prepared to give us some assistance toward worker participation. They are really prepared to do so, because when they themselves lend to companies to assist in their operations and there is a bankruptcy or things go badly, they suffer as well.

I saw this morning in the paper that the Royal Bank had deficits . . . Not deficits, but in any case . . . Yes, they had deficits and the main reason is that they are obliged to set aside much larger reserves for bankruptcies than they did in the past. If there were much greater worker participation in companies, I am wondering if we could not improve productivity, because it is quite obvious that we cannot avoid all bankruptcies. I believe this is important.

An example of this is what is happening in Japan. We are experiencing problems in the Canadian, American and European markets, precisely because of the way things are handled in Japan, where workers are part of the company family. I feel that if we want to compete with Orientals, we are going to be obliged sooner or later to do the same thing.

That is what I wish to say to you. We really support Bill C-225 and any other measure which might encourage, either through law or regulation . . . In Quebec, the provincial government has said to some companies, if you wish to profit from this or that program, there must be worker participation. There is no law, but they are really encouraging employers to foster this kind of program and I am wondering if this could be used at the federal level. I am wondering. It is up to you to decide, and up to the House of Commons.

This is more or less what I wanted to tell you. I am prepared to answer any questions you would like to ask me. If I am able to answer, I will do so.

## [Text]

**Le président:** Merci, monsieur Côté.

Welcome to Mr. Murphy. I will give you a little summary of what Mr. Côté said before you arrived. He quoted some examples in Quebec where the workers have participated in a proportion of about 15 per cent of the capital of the company. He gave some recent examples like *la compagnie Placage Saint-Laurent*, I think it is in Anjou in Montreal—they received a DREE grant recently, that is why I am aware that they have moved to another location. Apparently, there is better productivity and also a better working climate between the workers and the management. It is a company of about 60 to 70 employees.

Mr. Côté also quoted the example of *Les portes Laflamme* where they negotiated the participation, and they appointed a referee in case there was a misunderstanding while they were settling other matters in the negotiations. In principle this union represents 160 locals and is affiliated with the métallos. They are supportive of what we are planning and they invite us to look at regulations or government programs that would, for instance, provide monetary assistance if the employees are in a participation program.

So in short I think that is what Mr. Côté proposed to our committee for examination, but he said that they would need a little more time to do an in-depth study, but the subject is of great interest within this union, and they will gladly continue to study the subject matter with us.

• 1555

**Mr. Murphy:** Okay. Thank you, Madam Chairperson. I just apologize for being late. I did have another meeting, and I have another one at 5 o'clock. It is one of those days.

**The Chairman:** Maybe Mr. Thomson, who was present for the presentation .... Do you have a few questions, Mr. Thomson?

**Mr. Thomson:** I have a couple of questions, Madam Chairman. I guess first of all I would like to thank you for coming this afternoon, sir. I am most impressed, and I think I should compliment you for coming out so forthrightly in favour of the concept that has been put forward. I am not so sure everyone in the labour movement today is as equally enchanted with the concept of employee profit sharing as you have expressed. I find it very encouraging when you say that. There is no question; there is a lack, in my view, of—as you have said—communication between employees and employers today. That goes to the very root of what I think we need in the Canadian economy.

In any event, I just have a couple of questions I would like to put to you. You mentioned 15 per cent profit participation in the case of Trans-Canada Plywood and Laflamme Sash and Door. Could you tell me exactly what you mean there? Madam Chairman referred to a 15 per cent participation in the capitalization of that company.

**Mr. Côté:** That is right.

## [Translation]

**The Chairman:** Thank you, Mr. Côté.

Je souhaite la bienvenue à M. Murphy. Je vous résumerai ce qu'a dit M. Côté avant votre arrivée. Il nous a cité deux exemples, au Québec, où les travailleurs ont participé aux entreprises à raison de 15 p. 100 du capital. Il nous a donné des exemples récents, comme la compagnie Placage Saint-Laurent, qui, si je ne m'abuse, est à Anjou, à Montréal. Cette compagnie a reçu une subvention du MEER récemment, et je sais qu'elle a déménagé. Elle semble avoir une meilleure productivité et un meilleur milieu de travail pour les travailleurs et la gestion. Cette compagnie compte de 60 à 70 employés.

M. Côté a parlé aussi des Portes Laflamme, qui a négocié une participation, et qui a nommé un arbitre en cas de malentendu pendant les négociations. Ce syndicat compte en principe 160 sections et il est affilié aux métallos. Il appuie nos projets et nous invite à étudier les règlements ou les programmes fédéraux qui fourniront une aide financière si les employés acceptent un programme de participation.

Je pense que c'est cela que M. Côté nous propose, mais il nous a dit qu'ils auront besoin d'un peu plus de temps pour faire une étude en profondeur. Cependant, le syndicat s'intéresse énormément au sujet, et il sera heureux de l'étudier avec nous.

**M. Murphy:** D'accord. Merci, madame le président. Je m'excuse d'être en retard. J'avais une autre réunion, et j'en aurai une autre à 5h00. On a des journées comme ça.

**Le président:** Peut-être que M. Thomson, qui était présent pendant la présentation ... avez-vous des questions, monsieur Thomson?

**M. Thomson:** J'ai deux ou trois questions, madame le président. Je veux d'abord vous remercier pour être venu cet après-midi, monsieur. Je suis très impressionné, et je veux vous féliciter d'être si franchement en faveur de ce concept proposé. Je ne suis pas convaincu que tous les syndicats sont en faveur du concept de la participation des travailleurs, comme vous avez dit. Je trouve votre position très encourageante. Selon moi, il y a certes un manque de communication entre les employés et les employeurs aujourd'hui, comme vous avez indiqué. Je pense que c'est à l'origine même de ce dont on a besoin dans l'économie canadienne.

En tout cas, j'ai deux ou trois questions à vous poser. Vous avez parlé d'une participation de 15 p. 100 dans le cas de *Trans-Canada Plywood* et *Laflamme Sash and Door*. Que voulez-vous dire exactement? Madame le président faisait référence à une participation de 15 p. 100 dans le capital de la compagnie.

**M. Côté:** C'est ça.

## [Texte]

**Mr. Thomson:** I would like just to be clear whether it is participation in the equity or participation in the profits. There is a difference.

**Mr. Côté:** It is in the equity.

**Mr. Thomson:** It is in the equity?

**Mr. Côté:** Right. Yes.

**Mr. Thomson:** I see. All right. You mentioned the fact that your association has put together about a million dollars that you make available to companies that are prepared to create a profit sharing plan on behalf . . . Pardon me; I should not say profit sharing; I should say equity participation—

**Mr. Côté:** That is right.

**Mr. Thomson:** —on behalf of the employees. You mentioned you had done this three or four times.

**Mr. Côté:** Right.

**Mr. Thomson:** I suppose there are other prerequisites that would have to be met in order to qualify for these loans you might be making to companies.

**Mr. Côté:** Yes, of course. You see, so far in the Province of Quebec there were nine or ten cases, but in all cases those were companies who were either bankrupt or just about to be bankrupt. It is not our case. When we go in, we go—so far, anyway—in companies where we have an accreditation; we represent the employees to start with, and we know the company is in good standing, or maybe has a temporary problem. We go into companies that are sane, if I can use the word, and where relations with management are not to the point where we do not talk to each other. In every company we are going in, our relations are good and the climate inside is good. We are trying to get a few cases in, but of course we are trying to get cases where climate is good and there is a chance it will succeed; this is the way we are doing it.

Now when you mentioned, at first, that some unions are not in favour, that is very true. Of course, CNTU does not go for such recruitment because it is not their philosophy. Some American international unions are not so keen, necessarily, on this, for a different reason that I do not have to establish here. Of course, we do not owe a cent to anybody, and we do not have to receive orders from anybody. Therefore, we can do whatever we want; this eases our goal to participate.

• 1600

**Mr. Thomson:** Of the 15 per cent equity—

**Mr. Côté:** Yes?

**Mr. Thomson:** —is that held directly by the individual employees or by the union?

**Mr. Côté:** No, jointly. The shares are owned jointly.

**Mr. Thomson:** By the union and the employees?

**Mr. Côté:** Until the employees pay.

**Mr. Thomson:** Oh, and the employees pay—

## [Traduction]

**M. Thomson:** Voulez-vous préciser si ça veut dire participation à l'avoir, ou participation aux profits. Il y a une différence.

**M. Côté:** A l'avoir.

**M. Thomson:** A l'avoir?

**M. Côté:** C'est ça. Oui.

**M. Thomson:** Ah bon. D'accord. Vous mentionnez que votre association a une million de dollars pour les entreprises qui sont prêtes à créer le programme de participation aux bénéfices . . . Pardon, je dois pas dire participation aux bénéfices, je dois dire participation à l'avoir . . .

**M. Côté:** C'est ça.

**M. Thomson:** . . . pour leurs employés. Vous mentionnez que vous avez fait cela trois ou quatre fois.

**M. Côté:** C'est ça.

**M. Thomson:** Je présume qu'il y a d'autres exigences pour être admissible à ces prêts.

**M. Côté:** Oui, bien sûr. Vous savez, dans la province de Québec, il y avait 9 ou 10 cas, mais dans tous ces cas, c'étaient des entreprises qui avaient fait faillite ou étaient sur le point de faire faillite. Ce n'est pas le cas chez nous. Quand nous nous impliquons, jusqu'à présent en tout cas, c'est avec des compagnies où on a une accréditation. Nous représentons les employés au début, et nous savons que l'entreprise est dans une bonne position ou qu'elle a peut-être un problème temporaire. Nous traitons avec des compagnies qui sont raisonnables. Nous travaillons avec des compagnies où les relations sont bonnes et le milieu de travail est bon. Nous voulons travailler davantage, mais nous essayons, évidemment, de trouver des cas où le milieu de travail est bon et où il y a une possibilité de réussite. C'est notre façon de procéder.

Quand vous dites que les syndicats n'étaient pas en faveur, vous avez raison. Le CNTU n'aime pas le recrutement car cela n'est pas compatible avec sa philosophie. D'autres syndicats internationaux américains ne sont pas très en faveur, pour une autre raison que je ne veux pas établir ici. Nous ne devons pas d'argent à qui que ce soit, et alors nous n'avons d'ordres à recevoir de personne. Nous pouvons faire ce que nous voulons, et donc il nous est plus facile de participer.

**M. Thomson:** Alors, sur les 15 p. 100 d'avoir . . .

**M. Côté:** Oui?

**M. Thomson:** . . . est-ce détenu directement par les employés ou par le syndicat?

**M. Côté:** Ni l'un ni l'autre. Ces actions sont la propriété des deux à la fois.

**M. Thomson:** La propriété du syndicat et des employés?

**M. Côté:** Jusqu'à ce que les employés aient fini de les payer.

**M. Thomson:** Alors, les employés paient . . . ?

## [Text]

**Mr. Côté:** In our case we are doing business with the *Trust Général du Canada* and once—

**Mr. Thomson:** Who is that?

**Mr. Côté:** *Trust général du Canada*—it is a trust company that owns the shares—

**Mr. Thomson:** Yes?

**Mr. Côté:** —until the employees pay their entire cost of the share.

**Mr. Thomson:** I see. When you said that—let us take a company; say Trans-Canada Plywood, for example. Supposing you—I am not asking for the specific amount—but supposing that you had advanced them \$100,000—

**Mr. Côté:** Right.

**Mr. Thomson:** —in effect, you are advancing that on behalf of the employees?

**Mr. Côté:** Correct.

**Mr. Thomson:** The employees are going to pay you back over a period of time. Do you charge interest on those loans?

**Mr. Côté:** Nothing.

**Mr. Thomson:** Nothing, I see, they are interest-free.

**Mr. Côté:** Yes.

**Mr. Thomson:** I see. So they pay you back and when they pay you back then the title passes to the employee.

**Mr. Côté:** Exactly.

**Mr. Thomson:** When you mention the National Bank then, you would use them in exactly the same fashion only instead of you banking, you would be asking the National Bank to bank them.

**Mr. Côté:** Well, that is in the air right now.

**Mr. Thomson:** But that would be the same—

**Mr. Côté:** No, it would not be the same proposition because if we are taking, Trans-Canada, for instance, we are financing—

**Mr. Thomson:** I know that.

**Mr. Côté:** Okay?

**Mr. Thomson:** Yes, but you—

**Mr. Côté:** And supposing another company where employees would wish the National Bank would go in. What they would probably ask us, so far as the discussions are concerned, is to guarantee the loan that will be made to the employees.

**Mr. Thomson:** I see.

**Le président:** C'est le monde à l'envers!

**M. Côté:** C'est le monde à l'envers!

**Le président:** C'est le syndicat qui finance les banques.

## [Translation]

**M. Côté:** Dans notre cas, nous faisons affaire avec le Trust général du Canada, et dès que . . .

**M. Thomson:** Qui est-ce?

**M. Côté:** Il s'agit du Trust général du Canada . . . C'est une compagnie fiduciaire qui est propriétaire des actions . . .

**M. Thomson:** Oui?

**M. Côté:** . . . jusqu'à ce que les employés aient payé le coût entier de l'action en question.

**M. Thomson:** Je vois. Quand vous avez dit que . . . Prenons une société . . . Mettons que ce soit la Trans-Canada Plywood, par exemple. Mettons que . . . Je ne vous demande pas de nommer un montant précis . . . Mettons que vous leur avancez \$100,000 . . .

**M. Côté:** Bon.

**M. Thomson:** . . . ce montant serait avancé au nom des employés?

**M. Côté:** C'est exact.

**M. Thomson:** Les employés vont vous rembourser au cours d'une certaine période. Est-ce que vous percevez de l'intérêt sur ces prêts?

**M. Côté:** Rien.

**M. Thomson:** Rien. Alors, je vois que c'est un prêt sans intérêt.

**M. Côté:** Oui.

**M. Thomson:** Je comprends. Alors, ils vous remboursent, et à ce moment-là, la propriété des valeurs passe aux employés.

**M. Côté:** Exactement.

**M. Thomson:** Et quand vous faites allusion à la Banque Nationale, vous vous servez de la banque de la même manière exactement, sauf qu'au lieu que vous fassiez office de banquier, c'est la banque qui est appelée à jouer le même rôle.

**M. Côté:** Eh bien, il en est question à l'heure actuelle.

**M. Thomson:** Mais ce serait la même . . .

**M. Côté:** Non, ce ne serait pas la même chose, car si nous prenons, par exemple, la Trans-Canada, nous assurons le financement . . .

**M. Thomson:** Je le sais.

**M. Côté:** Alors, c'est clair?

**M. Thomson:** Oui, mais vous . . .

**M. Côté:** Et mettons qu'il y a une autre société dont les employés voudraient que la Banque Nationale participe. On nous demanderait probablement, au moment des pourparlers, de garantir le prêt consenti aux employés.

**M. Thomson:** J'ai compris.

**The Chairman:** It is the world gone topsy-turvy!

**M. Côté:** It is the world gone topsy-turvy!

**The Chairman:** You have the unions financing the banks.

**[Texte]**

**Mr. Thomson:** I do not understand, I am sorry.

**The Chairman:** That is the word upside down. I mean, now it is a union who would guarantee the bank that the loan would be repaid. I mean it is the opposite of what we usually see.

**Mr. Thomson:** I see. Well, those are the only questions I had, and thank you once again for coming and making representations.

**Mr. Côté:** Thank you.

**Mr. Murphy:** No questions. Being late, it would be rather ridiculous for me to ask questions, but thanks again for coming and I will certainly read your report when we get the transcript.

**Mr. Côté:** Okay.

**Le président:** D'accord.

Si le Comité poursuivait ses travaux, monsieur Côté, et continuait des études sur le sujet, croyez-vous que votre syndicat serait intéressé à revenir plus tard, au cours de l'année, pour présenter un document avec des recommandations précises?

**M. Côté:** Si vous nous donnez quelques mois, on pourrait faire le nécessaire pour mettre à point, précisément, quelque chose de plus palpable. Parce que dans le moment, on est vraiment en pleine négociation ...

**The Chairman:** Yes. What I could see from what Mr. Côté said previously—if you would be interested, for instance, if our committee was pursuing in the second phase the work that we are doing now after reporting back to the Finance committee—if we wish to continue, they might wish to make a written report with conclusion of their study. They are actually studying that and they would need a few months to prepare them.

Of course, I understand that the experience is underway, so it is a bit hard to come to a conclusion now. But with their negotiations with the bank and probably the completion of the negotiations with one of the companies where they are actually negotiating, they could come to us with at least one model that has been implemented. We could have something that could be outlined and be used as a model that is being implemented.

Vous avez parlé de 160 accréditations environ; j'aimerais savoir combien cela représente d'employés.

**M. Côté:** Ah!.. De 15,000 à 17,000.

**Le président:** Très bien.

Je pense que cela va ... Je vous remercie beaucoup de vous être déplacé.

**M. Côté:** Moi aussi, cela m'a fait grand plaisir.

**Le président:** Cela a été très gentil de votre part. Et vos suggestions de programme gouvernemental où il y aurait des matching formula..., je pense que tout cela est excellent.

**[Traduction]**

**M. Thomson:** Je n'ai pas entendu, je regrette.

**Le président:** On a dit que c'est le monde à l'envers. Je veux dire par là que c'est un syndicat qui garantirait le prêt à la banque. Je veux dire que c'est le contraire de ce qu'on voit habituellement.

**M. Thomson:** Ah bon. Eh bien, voilà pour mes questions, et merci encore une fois d'être venu et d'avoir fait vos représentations.

**M. Côté:** Merci.

**M. Murphy:** Je n'ai pas de questions. Ce serait plutôt absurde, pour moi, de poser des questions à cette heure tardive, mais merci encore d'être venu, et je lirai votre rapport quand nous en aurons la transcription.

**M. Côté:** Très bien.

**The Chairman:** Fine.

If the Committee wants to continue its work, Mr. Côté, or to continue its studies in this field, do you think that your union would be interested in coming back again at a later date, during the course of this year, to present a document with detailed recommendations?

**M. Côté:** If you could give me a few months, we could work at putting together something which would be more concrete and more detailed. Because at the moment we are really in the middle of negotiations ...

**Le président:** Oui. Ce que j'ai compris en écoutant les commentaires antérieurs de M. Côté ... Seriez-vous intéressé, par exemple, si notre Comité poursuivait la deuxième étape du travail que nous effectuons à présent, après avoir fait rapport au Comité des finances ... Si nous voulions continuer, le Comité voudrait peut-être un rapport écrit, avec des conclusions fondées sur leur étude. C'est là une question qui est à l'étude et il faudrait quelques mois pour préparer un rapport.

Si j'ai bien compris, c'est une expérience qui est déjà en cours de route, et il est donc un peu difficile d'en venir à des conclusions tout de suite. Mais, étant donné leurs négociations avec la banque et l'achèvement de leurs négociations avec l'une des sociétés avec lesquelles ils négocient à l'heure actuelle, il pourrait nous présenter au moins un modèle qui a fait ses preuves. Comme cela, nous pourrions proposer un modèle, ou les grandes lignes d'un modèle qui fonctionne.

You said something about 160 certifications, or thereabouts. I would like to know how many employees that represents.

**M. Côté:** Oh! From 15,000 to 17,000.

**The Chairman:** Fine.

I think that is everything. Thank you very much for having undertaken this trip.

**M. Côté:** I enjoyed it too. It was a great pleasure.

**The Chairman:** It is very good of you. And your suggestions for a matching formula government program are very good.

[Text]

• 1605

**M. Côté:** A Montréal, M. Hubert Desroches, qui faisait partie d'un comité de main-d'œuvre, nous a vraiment aidé dans ce dossier.

**Le président:** Pensez-vous que la création d'un comité tripartite, par exemple, représentant patron, syndicat et gouvernement, qui aurait la responsabilité de faire une étude et de présenter un rapport à ce sujet, serait une bonne suggestion?

**M. Côté:** Oui, cela aurait du bon. Parce que c'est comme dans un comité paritaire. Quand il y a un organisme gouvernemental qui manifeste sa présence, sans chapeauter, il est évident que cela aide toutes les parties pour en arriver à une conclusion. On vit l'expérience des comités paritaires, au Québec particulièrement, et dans l'ensemble, cela va bien. Cela facilite même le dialogue entre les parties.

**Le président:** Merci beaucoup.

Now we have, from Woods Gordon, Mr. Joe Buckley and Mr. Tony Grant. We also have Mr. James Morrisey.

Je souhaite la bienvenue aux gens de la firme de conseillers en gestion *Woods Gordon*. J'aimerais demander à chaque participant de bien vouloir s'identifier lorsqu'ils feront une intervention. Je vous prierai de commencer, s'il vous plaît.

**Mr. R.J. Buckley (Woods Gordon):** Merci, madame.

Madam Chairman, members of the committee, my name is Joe Buckley. I am a partner with Woods Gordon, Management Consultants. My office is in London, Ontario.

With me today is Mr. Tony Grant, who is also a partner with Woods Gordon. He is with our Toronto office. His area of specialization is management training.

Also in attendance is Mr. Jim Morrisey. He is with our associated firm of Clarkson Gordon. He is in the Ottawa office, specializing in the taxation field.

As an introduction to our firm, ours is a Canadian partnership. Our services were inaugurated in 1932 to offer productivity-improvement services to the industrial sector in Canada. This year, in fact, we are celebrating our 50th anniversary. We are the oldest management-consultant firm in Canada. We are also the largest, with over 280 professional staff in 12 offices across the country. It is a full-service consulting firm, meaning that we offer counsel to management through manufacturing, computers, human resources, financial planning and control, marketing and economics.

As a Canadian firm with a long record of service to Canadian industry and throughout the public sector, we welcome the opportunity to address this subcommittee, because we believe that productivity is a primary issue and should be the primary objective of Canadian industry in the next 10 to 20 years. This is if indeed we are able to maintain the standard of living our people have become accustomed to and if we are able to

[Translation]

**Mr. Côté:** In Montreal, Mr. Hubert Desroches, who was member of a manpower committee, gave us some real assistance in this case.

**The Chairman:** Do you think that the creation of a tripartite committee, for example, representing management, union and government, and which would be responsible for study and reporting back on this matter, would be a good idea?

**Mr. Côté:** Yes, I can see some good in it, because then it would be operating like a joint committee. When there is a government agency which makes its presence felt, but without dominating, it is obvious that it helps all parties to arrive at a conclusion. We are going through this experience of joint committees, in Quebec particularly, and on the whole it works out well. It even facilitates dialogue among the parties.

**The Chairman:** Thank you very much.

Nous accueillons maintenant, de la firme Woods Gordon, M. Joe Buckley et M. Tony Grant. Il y a aussi M. James Morrisey.

I would like to welcome these people from the management consultant firm Woods Gordon. I would also ask each participant to be good enough to identify himself whenever he intervenes. Would you please begin now.

**Mr. R.J. Buckley (Woods Gordon):** Thank you, madam.

Madame le président, membres du Comité, je m'appelle Joe Buckley. Je suis un associé de la firme Woods Gordon, conseillers en gestion. Mon bureau est à London, Ontario.

Je suis accompagné aujourd'hui de M. Tony Grant, qui est également un des associés de la Woods Gordon. Lui est à notre bureau de Toronto. Il est spécialiste de la formation en gestion.

Nous avons aussi avec nous M. Jim Morrisey. Lui est de notre maison associée, Clarkson Gordon. Il est du bureau d'Ottawa, et il s'est spécialisé dans le domaine de la fiscalité.

Je peux vous dire, en guise de présentation, que notre firme est une association canadienne. Nos services ont été mis sur pied en 1932, pour fournir des services d'amélioration de la productivité au secteur industriel canadien. Cette année, en effet, nous célébrons notre 50<sup>e</sup> anniversaire. Nous sommes la compagnie de conseillers en gestion la plus ancienne du Canada. Nous sommes également la plus importante, ayant un personnel de plus de 280 employés qui travaillent dans une douzaine de bureaux, un peu partout au Canada. Il s'agit d'une compagnie à service intégral, ce qui veut dire que nous conseillons la direction des entreprises dans les domaines suivants: fabrication, ordinateurs, ressources humaines, planification et vérification financière, marketing et économie.

En tant qu'entreprise canadienne ayant de longs antécédents de services fournis à l'industrie canadienne, et un peu partout dans le secteur public aussi, nous acceptons avec plaisir cette possibilité de nous adresser au sous-comité, car nous croyons que la productivité est une question d'importance primordiale et devrait être l'objectif primordial de l'industrie canadienne au cours des 10 à 20 années à venir. Cela c'est, bien sûr, si

**[Texte]**

maintain our competitive position in the international industrial community.

• 1610

We commend the initiator of Bill C-25 and the members of this subcommittee in bringing this issue to the fore and in its success in obtaining a mandate to find a solution to what we think is an essential national need.

Too often we believe that productivity is seen solely as a function of huge capital expenditures, of automation, robotics and the like. We recognize Canada's need to maintain its position in the world in high technology situations . . .

**Mr. Thomson:** Excuse me. I beg your pardon for interrupting. That bell is going to keep ringing until the three of us go back to the House and vote. We can stay here and listen to you for a short time, but and then we will have to leave and then come back. I hope you will excuse the bell, and you are going to have to excuse us in a little while.

**Mr. Buckley:** How long would we have, sir?

**Mr. Thomson:** We are probably going to have to leave here in 10 minutes and we probably will not be able to get back here for at least half an hour. But if you do not mind continuing, we will listen to you as long as we can.

**Mr. Buckley:** Should we break at the time you leave and wait for your return? We would be pleased to do that.

**Mr. Thomson:** If you do not mind. We will be back as soon as we can, but we do not know how long that might be. We will let you know as soon as we can.

**Mr. Buckley:** Fine. Thank you very much.

**Mr. Thomson:** It is a hell of a system, but that is the way it works.

**Mr. Buckley:** Okay. I understand. We will wait.

We think that while the high technology that is available to industry is desirable, in the long term we believe that a great deal remains to be done through the more effective use of one of Canada's greatest resources, and that is its people.

Our firm has maintained a continuing number of programs researching some of the new management techniques being used throughout the world. Most recently we sent two of our staff members to Japan to study the Japanese productivity experience and to determine its applicability, or indeed perhaps its inapplicability, to Canadian enterprise. Mr. Grant and others have recently done a great deal of research involving the socio-technical techniques which he will discuss shortly.

**[Traduction]**

nous parvenons à maintenir le niveau de vie auquel les gens se sont habitués, ainsi que notre position concurrentielle au sein de la communauté industrielle internationale.

Nous tenons à féliciter l'auteur du Bill C-225, ainsi que les membres du sous-comité, d'avoir soulevé le problème, et d'avoir obtenu le mandat d'essayer de trouver une solution pour satisfaire à ce qui constitue pour nous un besoin national essentiel.

Nous sommes d'avis que la productivité est trop souvent perçue comme étant fonction d'énormes investissements, de l'automatisation, de la robotique, etc. Nous reconnaissions le besoin du Canada de maintenir sa position, à l'échelle mondiale, dans le domaine de la technologie de pointe . . .

**M. Thomson:** Excusez-moi de vous interrompre, mais la cloche va sonner jusqu'à ce que nous allions à la Chambre pour voter. Nous pourrons rester quelques instants encore, mais il nous faudra vous quitter sous peu. Nous pourrons cependant revenir. J'espère que vous ne nous en voudrez pas.

**M. Buckley:** De combien de temps disposons-nous, monsieur?

**M. Thomson:** Nous allons vraisemblablement devoir partir d'ici 10 minutes, et nous serons sans doute absents pour au moins une demi-heure. Mais si vous voulez poursuivre, nous resterons le plus longtemps possible.

**M. Buckley:** Faudrait-il qu'on s'arrête lorsque vous partirez, et qu'on attende votre retour? Si c'est ce que vous voulez, il n'y a aucun problème.

**M. Thomson:** Si cela ne vous dérange pas. Nous reviendrons le plus rapidement possible, mais je ne suis pas en mesure de vous dire dans combien de temps nous serons partis. Nous vous avertirons dès que possible.

**M. Buckley:** Très bien. Merci beaucoup.

**M. Thomson:** C'est un sacré système, mais c'est comme ça que ça marche.

**M. Buckley:** Très bien. Je comprends. Nous attendrons.

Selon nous, bien que la technologie de pointe dont dispose l'industrie soit souhaitable, il reste encore beaucoup à faire, et nous pensons qu'à long terme, il faudra trouver un moyen d'utiliser plus efficacement l'une des grandes richesses du pays, c'est-à-dire ses habitants.

Notre société a mis sur pied un certain nombre de programmes de recherche qui portent sur les nouvelles techniques de gestion dont on se sert un peu partout au monde. Nous avons tout récemment envoyé deux membres de notre personnel au Japon pour étudier la situation japonaise et pour déterminer si le système en vigueur dans ce pays sera applicable ou non à l'industrie privée canadienne. M. Grant et d'autres ont également fait un certain nombre d'études au sujet de techniques socio-techniques, dont on va vous parler tout à l'heure.

## [Text]

Our presentation was intended to be split into three sections, it may be more, and basically Mr. Morrisey will discuss tax implications for about eight minutes—perhaps at that point we could break—following that, Mr. Grant will discuss the socio-technical aspects and then I will close with a discussion on an alternative method of profit sharing, what we have called productivity sharing.

**Mr. James A. Morrisey (Clarkson Gordon):** Madam Chairman, I am sure it is common knowledge that the Canadian Income Tax Act, apart from being the major fund-raiser for the federal government, plays a very vital role in implementing and initiating fiscal policies which the federal government feels are a benefit to the economy as a whole. This is certainly the case when it comes to employee profit sharing and to employees sharing and participating in the growth and the success of their employer.

Under the Income Tax Act there are four different types of incentives which exist now and which indeed do encourage employee participation in the success of their employer. I am going to briefly discuss with you today just what those incentives are, and then turn it over to my colleagues.

I have categorized the incentives into four major categories. Within those categories there are two types of incentives. One is what I would call an active incentive, whereby there is direct government participation through tax relief, and the other two incentives are in a group called passive incentives where really the federal government sanctions their existence but does not necessarily offer any direct tax funding or tax relief to their existence.

• 1615

One of the most common one under my active category deals with employee stock options. Now, an employee stock option basically gives an employee the right to buy a share in his employer, which is a corporation. Usually he is able to acquire that share at a price which is less than the fair market value for shares.

Under the general rules in the Income Tax Act applicable to stock options, the employee is burdened with an immediate tax cost equal to the tax on the benefit derived from acquiring those shares at a cheap price. The benefit is the difference between their fair value and what the employee actually pays for the shares. The employer gets no tax deduction for the fact that he issued the shares at a cheap price, but is able to raise additional capital from employees.

The incentive which exists under employee stock options is restricted to a particular category of employer, which happens to be the largest employer in the country, and that is Canadian-controlled private corporations. And here a deviation from the general rules results, in that if the employee acquires the shares at a price below their fair market value, there is no

## [Translation]

Nous avions prévu diviser notre exposé en trois, mais il se peut qu'il comporte encore plus de parties. M. Morrisey vous parlera pendant à peu près 8 minutes des conséquences au niveau des impôts, après quoi nous pourrions peut-être nous arrêter. Ensuite, M. Grant vous fera un exposé au sujet des aspects socio-techniques, et moi, je terminerai en vous exposant une autre méthode de participation aux profits, que nous avons appelée: «participation à la productivité».

**M. James A. Morrisey (Clarkson Gordon):** Madame le président, je suis certain que tout le monde sait bien que la Loi de l'impôt sur le revenu, en plus de procurer au gouvernement fédéral la plupart de ses ressources, joue un rôle essentiel sur le plan de l'élaboration et de la mise en application de politiques fiscales visant à bénéficier à l'économie du pays dans son ensemble. C'est le cas, justement, de la participation des employés aux profits des entreprises et du partage de la croissance et de la réussite des employeurs avec les employés.

Il existe à l'heure actuelle, en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, quatre différentes catégories de mesures d'encouragement qui ont pour objet d'inciter les employés à participer à la réussite de leurs employeurs. Je vais donc vous en faire une brève présentation, après quoi je céderai la parole à mes collègues.

J'ai donc regroupé ces mesures d'encouragement dans 4 principales catégories, et ces catégories comptent, à leur tour, 2 types de mesures d'encouragement. La première, que j'appelle mesure d'encouragement active, prévoit une participation gouvernementale directe, par le biais de déductions fiscales. Les deux autres mesures d'encouragement font partie d'un groupe que j'appelle mesures d'encouragement passives: dans ce cas, le gouvernement fédéral sanctionne leur existence, mais ne prévoit pas nécessairement d'aide ou de déductions fiscales.

L'une des mesures d'encouragement les plus communes de la catégorie des mesures actives relève des options d'achat d'actions par les employés. Une option d'achat d'actions donne à l'employé le droit d'acheter une action correspondant à la société qui l'emploie. En général, il paie d'ailleurs moins que la valeur des actions sur le marché.

En vertu des dispositions générales de la Loi de l'impôt sur le revenu applicables aux options d'achat d'actions, l'employé se trouve immédiatement obligé de payer une taxe égale à la taxe sur le bénéfice qui lui revient, étant donné qu'il a acheté ces actions à un prix favorable. Ce bénéfice est la différence entre la juste valeur des actions et ce que l'employé a réellement payé. L'employeur, quant à lui, ne bénéficie d'aucune déduction fiscale pour avoir vendu les actions bon marché, mais il a le droit d'obtenir des capitaux supplémentaires auprès des employés.

Ces options d'achat d'actions se limitent à une certaine catégorie d'employeurs, notamment les sociétés privées contrôlées par des Canadiens, qui forment, ensemble, le plus important employeur du pays. Mais dans le cas de ces options, les règles sont sensiblement différentes. Si un employé achète ces actions à un prix inférieur à leur valeur sur le marché, alors, il

**[Texte]**

immediate benefit to the employee on acquisition of those shares. This is contrary to the general rules. Providing the employee maintains those shares for a minimum period of two years, then on the actual disposition of those shares, the benefit which was derived at acquisition would be taxed then, but taxed as a capital gain.

So the two big incentives here are that, first of all, only half the benefit it taxed, and secondly, the benefit is taxed when the shares are disposed of, which is determined by the employee. The employee then has cash to pay the tax, unlike in the first example, where he must pay the tax when he acquires the shares and is not receiving any cash to help assist the payment of tax. So that is a very powerful incentive, but it is restricted to a large, but not an all-encompassing group of employees.

The second incentive, which is also in a sense government-financed, is known as deferred profit-sharing—

**Mr. Thomson:** Excuse me. I am just wondering, do you mind if we interrupt you as we go by rather than coming back, or—

**Mr. Morrisey:** Under the circumstances, God knows I am not coming back.

**Mr. Thomson:** —so that we can be absolutely clear on this point. I think it is quite an important point here, in terms of—the difference here, essentially is that if an employee puts up the money at the outset, he is going to only pay a capital gains tax when he gets the shares. If he goes the option way, he is paying at ordinary income tax rates, the difference in value?

**Mr. Morrisey:** That is not quite right. It depends on the status of the employer. If the employer is a public company, then the employee must pay tax in the year in which he acquires the shares. If the employer is a Canadian-controlled private corporation, the employee is exempt from paying the tax under our legislation until he sells the shares. Of course, the timing then is determined by the employee, when he chooses to sell the shares.

**Mr. Thomson:** But even as a public company, if the public company—if he incurs a loan to buy those shares—

**Mr. Morrisey:** Right.

**Mr. Thomson:** —and so he acquires them outright—

**Mr. Morrisey:** Right.

**Mr. Thomson:** —then when he disposes of them maybe they would be taxed as capital gains.

**Mr. Morrisey:** And taxed only on the growth from the day that they were acquired—

**Mr. Thomson:** That is right. Yes.

**Mr. Morrisey:** —to the day he disposes of them. So generally the employee is allowed to acquire the shares at a price

**[Traduction]**

ne touche aucun bénéfice immédiat suite à l'achat de ces actions. Cela est contraire aux règles générales. Si l'employé garde ces actions pour la période minimale de deux ans, pour ensuite les vendre, le bénéfice dont il a joui lors de l'achat de ces actions sera alors imposable, mais il le sera à titre de plus-value.

Il y a donc là deux avantages: tout d'abord, seulement la moitié du bénéfice est imposable; deuxième, le bénéfice est imposable lorsque les actions sont vendues, et c'est l'employé qui en décide. Ainsi, l'employé dispose de l'argent nécessaire pour payer la taxe, contrairement à ce qui se passe dans le premier exemple, où l'employé doit verser la taxe lorsqu'il achète les actions, et où il ne reçoit pas d'argent pour l'aider à payer la taxe. Il s'agit donc d'une mesure d'encouragement fort intéressante, mais celle-ci ne s'applique qu'à un groupe bien particulier d'employés.

La deuxième mesure d'encouragement, qui est elle aussi financée par le gouvernement, est connue sous le nom de régime de participation différée aux bénéfices . . .

**M. Thomson:** Excusez-moi. Cela vous ennuierait-il que nous vous interrompions pour vous poser des questions, pour éviter d'avoir à revenir en arrière, ou alors, préféreriez-vous . . .

**M. Morrisey:** Étant donné les circonstances, on ne pourra pas revenir en arrière.

**M. Thomson:** . . . afin que les choses soient bien claires. Je trouve que c'est quelque chose de très important . . . la différence, en gros, c'est que si un employé verse de l'argent lors de l'achat, il n'aura qu'à payer la taxe sur la plus-value lorsqu'il obtiendra ces actions. Mais s'il achète ces actions en vertu d'une formule d'option d'achat, il paie des impôts sur le revenu sur la différence au niveau de la valeur, n'est-ce pas?

**M. Morrisey:** Pas tout à fait. Cela dépend du statut de l'employeur. Si l'employeur est une société publique, alors, l'employé doit verser cette taxe dans l'année au cours de laquelle il achète les actions. Si l'employeur est une société privée contrôlée par des intérêts canadiens, l'employé ne paie la taxe que lorsqu'il vend ces actions. C'est ce qui est prévu par la loi. Mais dans ce cas, c'est l'employé qui décide quand il souhaite vendre ces actions.

**M. Thomson:** Mais s'il s'agit d'une société publique . . . si l'employé emprunte de l'argent pour acheter ces actions . . .

**M. Morrisey:** Oui.

**M. Thomson:** . . . alors, il les achète carrément . . .

**M. Morrisey:** Oui.

**M. Thomson:** . . . et lorsqu'il les vend, il doit payer une taxe sur la plus-value.

**M. Morrisey:** Mais cette taxe ne s'applique qu'à l'augmentation survenue depuis la date à laquelle les actions ont été achetées . . .

**M. Thomson:** C'est exact. Oui.

**M. Morrisey:** . . . et la date à laquelle les actions sont vendues. L'employé peut donc acheter des actions à un prix

## [Text]

which is less than what the open market would be, and that is the benefit. That is usually what a stock option is. If you work for General Motors—

**Mr. Thomson:** Yes. Right.

**Mr. Morrisey:** —and the shares are 12 you may be able to buy them for—

**Mr. Thomson:** In a public company they can sell those shares to employees at under market.

**Mr. Morrisey:** Absolutely. And of course, the employee is taxed immediately on the under-market amount as employment income in the year those shares are acquired.

**Mr. Thomson:** He is?

**Mr. Morrisey:** Yes—in the year they are acquired, if the employer is not a Canadian-controlled private corporation. So you buy the shares on the market when they are worth \$12, but you buy them for \$8, you are immediately taxed on \$4 of employment income even though you have no money.

**Mr. Thomson:** I was not—when did that law change come into effect?

**Mr. Morrisey:** Well that is change that has been in effect, basically for several years.

• 1620

**Mr. Thomson:** Several years—the last two or three.

**Mr. Morrisey:** Oh no, no; 20 or 30. Section 7 of the Income Tax Act. It is an historical section. It is only in the last three years that the incentive for Canadian-controlled private corporations has been introduced to say: No, you do not have to pay tax right away; you can defer it and pay it as a capital gain on half of it, but your employer must be a private corporation, not a public corporation.

**Mr. Thomson:** Okay.

**Mr. Morrisey:** Now the next incentive, which is recognized by statute under Section 147 of the act, is a deferred profit-sharing plan. Under the terms of a DPSP, as it is more commonly referred to, the employer can contribute annually out of profits up to a maximum of \$3,500 per employee to an independent trustee representing part of the profits of the corporation. Those funds are set aside for the employee for future years, either on cessation of employment, retirement, or whatever the terms of the plan happen to state. The employer gets an immediate income tax deduction for his contribution to the plan. The employee, on the other hand, only has to pay tax on amounts he physically receives out of the DPSP, which could be many years down the road from when it was contributed. Since the timing of distributions from a DPSP is

## [Translation]

inférieur au prix en vigueur sur le marché, mais c'est justement à cause de cela qu'on parle de bénéfices. C'est ce qui se passe dans le cadre des options d'achat. Si vous travaillez pour General Motors . . .

**M. Thomson:** Oui.

**M. Morrisey:** . . . et si les actions ont une valeur de \$12, vous pourrez peut-être les acheter . . .

**M. Thomson:** Une société publique peut vendre ses actions aux employés à une valeur inférieure à celle qui est en vigueur sur le marché.

**M. Morrisey:** Absolument. Et, bien sûr, l'employé doit tout de suite payer une taxe, car la différence entre ce qu'il a payé et le prix des actions sur le marché est considérée comme étant un revenu de travail, pour l'année au cours de laquelle l'employé a acheté ces actions.

**M. Thomson:** Ah oui?

**M. Morrisey:** Oui, dans l'année au cours de laquelle il les a achetées, si l'employeur n'est pas une société privée contrôlée par des intérêts canadiens. Si les actions que vous achetez valent \$12 sur le marché, mais que vous ne les payez que \$8, alors, la différence de quatre dollars est tout de suite imposable, et cet argent est considéré comme correspondant à des revenus d'emploi, et ce, même si vous n'avez pas d'argent.

**M. Thomson:** Je ne savais pas . . . Quand cette loi a-t-elle été adoptée?

**M. Morrisey:** Il s'agit d'un amendement qui y a été apporté il y a plusieurs années déjà.

**M. Thomson:** Plusieurs années: les deux ou trois dernières.

**M. Morrisey:** Non, 20 ou 30. Il s'agit de l'article 7 de la Loi de l'impôt sur le revenu, un article original. C'est seulement au cours des trois dernières années qu'on a introduit une mesure incitative à l'égard des sociétés privées canadiennes, de sorte qu'elles ne sont plus tenues de payer l'impôt immédiatement; elles peuvent le reporter et en payer la moitié sous forme de gains de capital, pourvu que l'employeur soit une société privée, et non publique.

**M. Thomson:** Très bien.

**M. Morrisey:** La deuxième mesure incitative, inscrite à l'article 147 de la loi, est le plan différé de participation aux bénéfices. En vertu d'un tel plan, l'employeur peut contribuer chaque année un montant maximum de \$3,500 par employé sur ses bénéfices à un fiduciaire indépendant. Ces fonds sont mis de côté et remis à l'employé plus tard, soit à la cessation d'emploi, à la retraite, ou selon les conditions stipulées dans le plan. L'employeur peut déduire immédiatement de son impôt sur le revenu sa contribution au plan. Par ailleurs, l'employé n'a à verser de l'impôt que sur les montants qui lui sont versés à partir du plan, ce qui peut être des années après le moment de la contribution. Vu que la date de répartition des prestations d'un plan est déterminée dans une grande mesure par les

**[Texte]**

determined largely by actions of the employee, the employee then has the opportunity of determining when he pays tax on those amounts.

Any income earned on the funds in the DPSP is not taxed currently; rather, they are taxed to the employee when the employee has a physical distribution from the plan. So this is truly an incentive by giving an immediate tax deduction to the employer and in taxing the employee on these distributed profits in later years when received.

Also the employee, if he so chooses, may direct his payments to be transferred directly, tax free, into the employee's Registered Retirement Savings Plan.

Now the federal budget has proposed some changes with respect to DPSPs; specifically, if employees are members of DPSPs their contributions to Registered Retirement Savings Plans may be reduced, depending on whether or not they are members of registered pension plans. Significant shareholders—in other words, the owner-managers—will be excluded from the privilege of contributing to DPSPs. However, the average typical employee is not terribly affected by the federal budget changes.

The third area is falling into the area of passive incentives where there is not any great government incentive; rather, it is government sanctioning of the existence of employee benefit plans. An employee benefit plan is having the employer put aside funds on behalf of the employee, whether or not out of profit. They are contributed to an independent trustee, and when the employer makes the contribution to the plan the employer enjoys no tax deduction. On the other hand, the employee pays no tax when the funds are put into the plan. The employee pays tax when the employee receives the funds out of the plan, but the employer gets a tax deduction when the employee receives the money. So the employer gets a deferred deduction once the funds are distributed to the employee, which could be five, ten, twenty, thirty years down the road.

The fourth plan is an employee profit-sharing plan and is not to be confused with a deferred profit-sharing plan. This is a plan that is not recognized and registered with the Minister of Finance. Under the terms of an employee profit-sharing plan, it functions the same way as a deferred profit-sharing plan, except the tax treatment is different in that the employer, when he makes a contribution to the plan on behalf of the employees, obtains an immediate tax deduction for his contributions.

Unfortunately, the employee is taxed in the year the contributions are made to the plan, not the year the employee receives the funds; therefore the employee is taxed prematurely on funds he does not receive for future years. So there is not much of an incentive here for such a plan.

Common examples of employee profit-sharing plans and employee benefit plans could be savings plans where the employer and employee jointly make contributions to savings towards retirement, in addition to registered pension plans, retirement plans, et cetera.

**[Traduction]**

gestes posés par l'employé, ce dernier peut alors décider du moment où il paiera l'impôt sur ces montants.

Tout revenu gagné sur les fonds investis dans le plan ne s'ajoute pas à l'impôt courant. Plutôt, c'est l'employé qui doit payer cet impôt au moment où il reçoit les prestations du plan. Il s'agit donc vraiment d'une incitation, car on accorde une déduction immédiate à l'employeur et l'on impose l'employé pour ces bénéfices répartis, au moment où il les reçoit.

De plus, s'il le désire, l'employé peut choisir que ces versements soient transférés directement, exonérés d'impôt, dans son régime d'épargne-retraite enregistré.

Le budget fédéral prévoit des changements au PDPB. De façon plus précise, il est possible que les contributions d'employés membres d'un tel plan aux régimes d'épargne-retraite enregistrés soient réduites, selon qu'ils participent ou non à un régime de retraite enregistré. Donc, les actionnaires importants—autrement dit, les propriétaires administrateurs—se verront retirer le privilège de contribuer au PDPB. Toutefois, l'employé ordinaire typique n'est pas vraiment touché par ces changements.

Une troisième mesure incitative de nature passive est la reconnaissance, par le gouvernement, des régimes de prévoyance pour les employés. Dans ce cas, l'employeur met de côté des fonds au nom de l'employé, que ce soit ou non à partir des bénéfices. Ils sont versés à un fiduciaire indépendant, et l'employeur n'obtient aucune déduction d'impôt lorsqu'il fait cette contribution. Par ailleurs, l'employé ne paie pas non plus d'impôt lorsque les fonds sont versés au régime. Il le paie plutôt lorsqu'il reçoit les fonds du régime, mais l'employeur obtient alors une déduction d'impôt. Par conséquent, l'employeur obtient une déduction différée lorsque les fonds sont remis à l'employé, ce qui peut être 5, 10, 20 ou 30 ans plus tard.

Quatrième mesure, le plan de participation aux bénéfices par l'employé, qu'il ne faut pas confondre avec le plan différé. Ce plan n'est pas reconnu, ni enregistré, auprès du ministre des Finances. Le plan de participation aux bénéfices par l'employé fonctionne de la même façon que le plan différé, sauf du point de vue fiscal, car l'employeur obtient une déduction d'impôt immédiatement, lorsqu'il fait une contribution au plan au nom de l'employé.

Malheureusement, l'employé est imposé dans l'année où ces contributions sont faites, et non lorsqu'il reçoit les fonds. Par conséquent, l'employé doit payer de l'impôt sur des fonds qu'il ne recevra que des années plus tard. L'incitation n'est donc pas très forte dans ce cas.

Les exemples courants de plans de participation aux bénéfices par l'employé et de régimes de prévoyance pour l'employé pourraient être les régimes d'épargne où l'employeur et l'employé contribuent tous deux à l'épargne en prévision de la

**[Text]**

Now the federal budget that was introduced on November 12 certainly had a number of sweeping proposed changes to the Income Tax Act. But in my view, as far as the typical employee is concerned, the changes in the federal budget, if enacted, would not significantly alter the operations of at least the first two incentives as I see them. And the second two—well they are not much in the way of incentives anyway, so there is not too much of a problem there.

• 1625

It has been our view and our experience, based on dealings with our clients, that these incentives are not widely used. We offer to you four possible reasons as to why they are not widely used.

One could simply be the lack of awareness of their existence. Only because our Income Tax Act now has become so frighteningly complicated, many employers are not knowledgeable in it and fear the costs associated with getting competent advice and, therefore, shy away from it.

Secondly, the employer may, for various reasons, wish to maintain a tight ownership control over the corporation and, therefore, is not willing to branch out to the employees. This may, for example, be a restriction which is imposed on it by the company's bankers because the shares must be held as security and, therefore, they are non-transferable.

Another reason why they may not be used is they may be perceived as being ineffective by the users in the sense that they do not go far enough, as there is not enough government incentive, and I—

**Mr. Thomson:** Excuse me, I am sorry to interrupt you. We are talking about profit-sharing plans, not equity ownership. And you were referring to equity ownership in your second reason.

**Mr. Morrisey:** I really think that if we are talking about employee productivity—

**Mr. Thomson:** Fair enough, but in the types of plans you were talking about, you were talking about sharing of profit, not sharing of equity.

**Mr. Morrisey:** No, because a stock option plan clearly is the sharing of equity.

**Mr. Thomson:** Oh, I beg your pardon. It is true.

**Mr. Morrisey:** Okay?

**Mr. Thomson:** Excuse me for interrupting.

**Mr. Morrisey:** And, finally, another reason why they may not be used is simply due to the inability or the unwillingness of the employer to bring the employees into the business because the employer may perceive the employees are not knowledgeable enough in the area. Or, they may simply not be

**[Translation]**

retraite, en plus de régimes de retraite enregistrés, de régimes de retraite, etc.

Le budget fédéral présenté le 12 novembre contenait un certain nombre de changements radicaux à la Loi de l'impôt sur le revenu. Mais d'après moi, ces changements ne viendraient pas modifier le fonctionnement des deux premières mesures incitatives pour l'employé ordinaire. Pour ce qui est des deux dernières... il n'y a pas vraiment d'incitation, de toute façon; cela ne pose donc pas de grandes difficultés.

D'après nos entretiens avec nos clients, nous avons pu constater que ces mesures ne sont pas beaucoup utilisées. Nous croyons que cet état de choses peut s'expliquer de quatre façons.

Tout d'abord, la simple ignorance de leur existence. La Loi de l'impôt sur le revenu est devenue tellement complexe que les employeurs ne s'y retrouvent plus et craignent les coûts des services de consultation, et c'est pourquoi ils s'en écartent.

Deuxièmement, il se peut que pour diverses raisons, l'employeur souhaite conserver un contrôle étroit sur sa société et, par conséquent, refuse d'étendre la participation aux employés. Il peut s'agir, par exemple, d'une restriction imposée par les banquiers de la société parce que les actions doivent être détenues en nantissement et, par conséquent, ne sont pas transférables.

Troisièmement, il se peut que les personnes visées ne jugent pas ces plans efficaces parce qu'ils ne vont pas assez loin, qu'il n'y a pas vraiment d'incitation de la part du gouvernement, et je...

**M. Thomson:** Excusez-moi de vous interrompre. Nous parlons de plans de participation aux bénéfices, et non de participation au capital-actions. Mais dans la deuxième raison, vous faites allusion à la participation au capital-actions.

**M. Morrisey:** Si nous songeons à la productivité de l'employé...

**M. Thomson:** Fort bien, mais vous parlez de plans de participation aux bénéfices, et non de participation au capital-actions.

**M. Morrisey:** Non, parce que les plans avec option d'achat d'actions sont nettement une participation au capital-actions.

**M. Thomson:** C'est vrai, excusez-moi.

**M. Morrisey:** Cela va?

**M. Thomson:** Je m'excuse de vous avoir interrompu.

**M. Morrisey:** Finalement, on ne s'en sert peut-être pas simplement parce que l'employeur ne peut pas ou ne veut pas faire participer les employés à son affaire, parce qu'il estime que ces derniers ne sont pas assez compétents en la matière. Ou ils peuvent simplement ne pas être disposés à partager

**[Texte]**

willing to share any of their resources and profits, which may otherwise accrue to the significant shareholders.

**Mr. Buckley:** Thank you. Now, I guess we would not return to my colleague, but I—Madam Chairperson, if the members wish to go to the House, we would be pleased to conclude this presentation when you become available, in the proven hope the bells will not ring as long as they did—and as much publicized—as a few weeks ago.

**Mr. Thomson:** Just before we go, one other reason, in my view, the employees do not want equity ownership, to a great extent, is they do not want to assume the risks along with the potential rewards.

**Mr. Morrisey:** Well, that is the other side of it.

**Mr. Thomson:** Yes, but that is one reason you did not give us.

**Mr. Morrisey:** No, it is because my reasons, which I had stated, for why they were not widely used is because they are not made available. Now, that would be a reason if they were made available and the employees did not participate.

**Mr. Thomson:** That is right.

**Mr. Morrisey:** And that is not the case in our experience. To the extent they are available, they are used. It is simply that they are just not offered by the employer.

And, indeed, I am aware in three clients in Ottawa to whom those plans are available, and they are totally used. I cannot think of a single employee who is not participating, right down to the most junior employee, to the chief executive officer. Now if these companies happen to be successful, and that may have a lot to do with it, they have a proven track record.

**The Chairman:** So we will be back. We have to be at the House by 4.30. We will try taking down the phone number, and if everything is normal, we should be here around 5 o'clock.

• 1630

• 1718

**The Chairman:** Now we can start again. Our friend, Mr. Murphy, had to attend another committee so he will not be coming back. We will try to finish about 5.40 p.m. so that we can ask a few questions.

**Mr. Thomson:** Then I will ask Mr. Grant to continue, if we may.

**Mr. Anthony Grant (Woods Gordon, Management Consultants):** Thank you. In my remarks I intend to suggest to this committee that there are a number of proven ways of achieving many of the objectives of Bill C-225. While I wholeheartedly support many of the bill's objectives, I believe that a cautious approach must be taken to create the proper environment in organizations before profit-sharing can be effective. The approaches I will briefly deal with now all have a contri-

**[Traduction]**

leurs ressources et bénéfices, qui iraient autrement aux principaux actionnaires.

**M. Buckley:** Merci. Madame le président, si les députés souhaitent se rendre à la Chambre, nous terminerons volontiers cet exposé lorsque vous serez libres à nouveau, pourvu que la sonnerie ne se fasse pas entendre aussi longtemps qu'il y a quelques semaines, ce dont on a tellement parlé.

**M. Thomson:** Avant que nous ne partions, une autre raison pour laquelle les employés ne veulent pas participer au capital-actions, c'est qu'ils ne veulent pas en assumer les risques, aussi bien que les avantages.

**Mr. Morrisey:** C'est l'autre aspect.

**M. Thomson:** Oui, mais vous ne l'avez pas mentionné.

**Mr. Morrisey:** Non, parce que je donnais les raisons pour lesquelles les employeurs ne les offraient pas. Ce serait une raison s'ils étaient offerts et que les employés refusaient de participer.

**M. Thomson:** C'est exact.

**Mr. Morrisey:** Et tel n'est pas le cas, d'après notre expérience. Lorsqu'ils sont offerts, ils sont utilisés. Il se trouve simplement que certains employeurs refusent de les offrir.

En fait, je suis au courant du cas de trois clients, à Ottawa, où ces plans sont disponibles et utilisés en totalité. Je ne puis songer à un seul employé qui ne participe pas, à partir de l'employé le plus subalterne jusqu'au directeur. Le fait que ces compagnies soient prospères est peut-être un facteur, bien entendu.

**Le président:** Nous reviendrons. Nous devons être à la Chambre à 16h30. Si tout va bien, nous devrions être de retour à 17 heures.

**Le président:** Nous pouvons donc reprendre. Notre ami, M. Murphy, doit assister à une autre séance de comité, ce qui fait qu'il ne reviendra pas. Nous allons essayer de boucler la séance pour 17h40, ce qui nous permettra de poser quelques questions.

**M. Thomson:** Ensuite, je vais demander à M. Grant de poursuivre, si c'est possible.

**M. Anthony Grant (Woods Gordon, experts-conseils en gestion):** Je voudrais proposer au Comité certaines façons, qui ont d'ailleurs fait leurs preuves, d'atteindre la plupart des objectifs qui figurent au projet de loi C-225. Bien que je n'aie aucune réserve au sujet de la plupart de ses objectifs, je crois qu'il convient d'être prudent pour créer un climat propice au sein des organismes avant que le partage des bénéfices soit efficace. Je vais en parler brièvement car les approches que je

**[Text]**

bution to make, in my view, in paving the way to the successful implementation of profit sharing and productivity-sharing initiatives in the workplace.

I want to talk about socio-technical approaches to productivity improvement, and these include such things as quality work-life initiatives, quality circle programs, process change programs and in fact a number of the general participative management approaches.

All of these programs have characteristics in common. They are co-operative attempts to improve operating productivity, and of course this includes labour management relations, job satisfaction of the employees, and hence their motivation. They have common goals and they hold or represent common beliefs about organizations and employees.

We will just turn for a moment to these goals and beliefs.

• 1720

First and foremost, I think today's employees are different from their predecessors. By and large, they are better educated, more mobile, and they are less dependent on their employment income. Unfortunately, in my view at least, some of our younger people are more prepared to rely on social program support than they are to be employed in a job that offers them no opportunity and no growth potential.

Our employees want meaningful work. They want to feel that they are utilized effectively by the organizations that employ them. Certainly our experience shows that one of the largest de-motivators of employees is a sense of not having an opportunity to participate, and not being used in a fashion that makes use of their skills—in other words, recognizing the contribution that they can make to that organization. So they want an opportunity then to use the skills they have come to the workplace with, and they also want an opportunity to develop new skills, in other words, to grow.

In the eyes of many, participative management approaches are the way in which this can be accomplished.

On the other hand, managers are now recognizing that there are social as well as technical factors that affect productivity, that the employee or the employee group represents an enormous potential in terms of developing improvements in the workplace and contributing to productivity improvement.

Finally, I think the managers are recognizing that in order to accomplish this, a new approach or a new environment must be created in the workplace. Managers are also realizing that participative approaches meet many of these goals—many of the goals of our employees and, of course, their own goals, in terms of increased productivity and profitability.

**[Translation]**

vais aborder contribuent toutes, à mon sens, à favoriser la mise en oeuvre des mesures de partage des bénéfices et de la productivité en milieu de travail.

Je voudrais dire quelques mots des méthodes socio-techniques visant à améliorer la productivité, au nombre desquelles on trouve des mesures pour améliorer la qualité de la vie du travail, des programmes destinés à rendre des services de meilleure qualité aux employés, ainsi que des programmes pour changer les rythmes d'activités, en fait différentes mesures générales de cogestion.

Tous ces programmes ont des caractéristiques communes. Il s'agit de tentatives en coparticipation pour améliorer la productivité et bien entendu des relations en milieu de travail, de rendre les employés plus satisfaits et par voie de conséquence pour les motiver davantage. Toutes ces mesures ont des objectifs en commun et traduisent des convictions communes aux organismes et aux employés.

Passons-les brièvement en revue.

En tout premier lieu, je crois que les employés d'aujourd'hui sont différents de leurs prédecesseurs. Dans l'ensemble, ils ont une meilleure instruction, ils sont plus mobiles et moins dépendants de leur revenu professionnel. Malheureusement, du moins en ce qui me concerne, je pense que certains jeunes gens préfèrent compter sur certains programmes sociaux que de faire un travail dépourvu de toute perspective et de tout potentiel.

Nos employés veulent être utiles. Ils veulent que leur travail serve à quelque chose. L'expérience montre que ce qui démotive le plus les employés, c'est de ne pas avoir l'occasion de participer, de ne pas faire un travail qui fait appel à leurs aptitudes—en d'autres termes, de ne pas voir leur contribution reconnue par leur employeur. Ils souhaitent donc avoir l'occasion de montrer ce qu'ils savent faire et également acquérir d'autres aptitudes; en résumant, on peut dire qu'ils veulent grandir.

Pour beaucoup, la cogestion semblerait être la réponse.

D'autre part, les gestionnaires reconnaissent maintenant qu'il y a des facteurs techniques et sociaux qui ont des retombées sur la productivité, que les employés ou les groupes d'employés représentent un potentiel énorme d'amélioration de la vie en milieu de travail et en plus contribuent à augmenter la productivité des entreprises.

Finalement, je crois que les gestionnaires admettent que pour atteindre ces objectifs, il faut opter pour de nouvelles méthodes ou créer un nouveau climat en milieu de travail. Ils se rendent également compte que les nouvelles méthodes de participation permettent d'atteindre beaucoup de ces objectifs—c'est-à-dire beaucoup des objectifs que se sont fixés nos employés et leurs propres objectifs également—à savoir augmenter la rentabilité et la productivité.

**[Texte]**

More importantly, perhaps, managers are now beginning to realize that these approaches need not jeopardize their position in the workplace, their prerogatives, their right to control the operation.

In conclusion, then, these approaches are, in my view, consistent with the objectives of Bill C-225, but I believe caution is needed. Participative approaches, whether they are quality of work-life, or whether they are some form of profit-sharing, require the development of new management skills. They require a trust and respect on the part of both management and employees, and they require a greater knowledge of the business on the part of employees. All of these take time to develop. These approaches and those that I have discussed earlier can be used in advance of profit-sharing, and to develop the needed skills and, of course, the right kind of environment to be receptive to the kind of program you are suggesting.

I would like to touch very briefly on four cases of the work experience that we have had where we have used socio-technical or participative approaches to developing or improving productivity in organizations.

Our work with the Canadian National Railways was done in Toronto. Central Dynamics is a Montreal high-tech electrical manufacturing firm. Alberta Health Care Insurance, of course, is a provincial government operation, and the Insurance Corporation of British Columbia, is a Crown corporation of that province. There are several points to be made about these. Obviously, they represent successful experiences right across this country. In each case, there have been notable improvements in productivity. The Canadian National Railways involved a pilot study where we were working with a group of 50 employees handling baggage claims. We achieved about a 26 per cent continuing improvement in productivity. Central Dynamics, on the other hand, was a program where we assisted that company in the development of new approaches to managing multimillion-dollar contracts around the world. Alberta Health Care Insurance involves some 350 provincial employees processing registration forms and, in health care, claim documents in the province of Alberta. There we achieved a 25 per cent continuing improvement in productivity.

• 1725

Finally, the Insurance Corporation of British Columbia started out as a small assignment in which we assisted that corporation in the development of approaches to participative productivity improvement which eventually was moved by that corporation throughout the entire organization, and their experience has been a 12 to 30 per cent improvement in productivity and a substantial improvement in the labour relations climate in that organization, I might add.

**[Traduction]**

Plus important encore, les gestionnaires commencent à se rendre compte que ces nouvelles méthodes ne mettent pas nécessairement en cause leur rôle en situation de travail, pas plus que leurs prérogatives ainsi que leur droit de regard sur les opérations.

En conclusion, je dirais que ces méthodes vont, à mon avis, dans le sens des objectifs du projet de loi C-225 mais je crois néanmoins qu'il faut être prudent. La cogestion, qu'elle ait trait à la qualité de la vie en milieu de travail ou au partage des bénéfices, exige de la part des gestionnaires de nouvelles aptitudes. La cogestion doit reposer sur la confiance et le respect mutuels des gestionnaires et des employés ainsi qu'une meilleure connaissance des activités des entreprises de la part des employés. Pour cela, il faut du temps. Ces nouvelles méthodes, ainsi que celles dont j'ai parlé avant peuvent être utilisées avant qu'on en arrive au partage des bénéfices, pour acquérir les aptitudes nécessaires et bien entendu pour créer un climat réceptif au type du programme que vous proposez.

Je voudrais maintenant vous parler brièvement de quatre cas que nous avons étudiés dans lesquels nous avons recouru aux méthodes de participation ou aux méthodes socio-techniques pour développer ou améliorer la productivité des entreprises.

Nous avons travaillé de concert avec les Chemins de fer nationaux à Toronto. *Central Dynamics* est par contre une entreprise de fabrication électrique de haute technologie à Montréal. *Alberta Health Care Insurance* bien entendu est un organisme public provincial et la *Insurance Corporation of British Columbia* est une société publique de la Colombie-Britannique. On peut dire plusieurs choses de ces organisations. De toute évidence, leurs opérations ont été couronnées de succès partout au pays. Dans chaque cas, leur productivité s'est beaucoup améliorée. Dans le cas des Chemins de fer nationaux, nous avons fait une étude-pilote avec un groupe de 50 employés qui s'occupaient des réclamations de bagages. Nous sommes parvenus à améliorer leur productivité de 26 p. 100. En ce qui concerne la société *Central Dynamics*, nous avons mis en oeuvre un programme d'assistance à la compagnie pour lui permettre d'élaborer de nouvelles méthodes de gestion de contrats représentant plusieurs millions de dollars, un peu partout dans le monde. *L'Alberta Health Care Insurance* emploie quelques 350 employés provinciaux qui s'occupent de l'enregistrement de formulaires et qui donnent suite aux demandes de remboursement de frais médicaux. Nous sommes parvenus à améliorer la productivité des employés de 25 p. 100.

Enfin, dans le cas de la *Insurance Corporation of British Columbia*, notre programme, au départ, était modeste: nous nous proposions d'aider cette société à mettre au point des méthodes d'amélioration de la productivité par participation des employés, qui seraient appliquées à toute l'organisation. Il en est résulté une amélioration de 12 à 30 p. 100 de la productivité et, ajouterais-je, une considérable amélioration des relations du travail dans cette société.

## [Text]

That concludes my remarks, and I will hand it back to Mr. Buckley.

**The Chairman:** Thank you, Mr. Grant.

**Mr. Buckley:** Madam Chairman, in recent years a good deal of effort has been made to successfully combine what have been seen as the traditional incentive plans, and the methods of those plans, with the socio-technical techniques that Tony has just discussed. About four years ago our firm set out to find or devise a system which would do this. We looked internationally, and about two years ago we discovered in use in the United States a system called IMPROSHARE, which stands for Improved Productivity Sharing. This, we suggest, is a logical alternative to strict profit-sharing as it has been known.

The philosophy of IMPROSHARE met our criteria in that it employs the contemporary techniques which we have been discussing. It encourages employee participation through their involvement in IMPROSHARE committees, productivity committees which might as easily be called quality-control circles. We have had experience in its reduction of labour-management conflict. In one very large plant the grievances fell from 11 per week to three per week and have been maintained at approximately that level.

The system is simple to understand so it obviates much of the distrust that has often been associated with conventional incentive plans and with some profit-sharing plans. It is simple to implement and to administer, meaning that from the employer standpoint it is inexpensive to implement and inexpensive for the ongoing administration.

Finally, it permits the inclusion of all factory workers, let us say, through shipping and receiving, production, material handlers, maintenance, sweepers and the like, and into the supervisory area, people who are generally associated with the production and the productivity levels—payroll, production control, inventory control, purchasing and so forth.

The mechanics of the system, in their simplest form, are shown here. Standards are set at what we have called the accepted productivity level; that is the level which a company has historically accepted from its workers. A base period, typically of 12 months prior to the implementation, is identified and it is from this period that those standards are established. Direct hours of input—those are the hours actually going in on the part of production workers to the manufacture of the goods or services that are sold. Indirect hours are included in order to incorporate the balance of the payroll hours by indirect workers, by supervisory personnel, in order to produce a standard which might be said to be inflated.

Finally, after implementation, the outputs are compared to the accepted productivity level of that base period, and produc-

## [Translation]

J'ai terminé, et je rends la parole à M. Buckley.

**Le président:** Je vous remercie, monsieur Grant.

**M. Buckley:** Madame le président, on s'est efforcé, au cours des dernières années, de conjuguer harmonieusement ce qui était considéré comme des mesures incitatives traditionnelles avec les techniques socio-techniques dont vient de parler Tony. Il y a environ quatre ans, notre entreprise s'est donnée pour objectif de découvrir ou de concevoir un système qui parviendrait à ce résultat. Nous sommes allés voir ce qui se passait dans d'autres pays, et il y a deux ans environ nous avons découvert qu'on pratiquait aux États-Unis un système intitulé IMPROSHARE, vocable qui désigne *Improved Productivity Sharing*. Nous pensons avoir trouvé une substitution logique à la notion stricte de partage des bénéfices, telle qu'on l'a connue.

Nous approuvons l'idée qui est à la base de IMPROSHARE, car elle fait appel aux techniques contemporaines dont nous avons discuté. Elle encourage la participation des employés en leur faisant jouer un rôle au sein des comités IMPROSHARE, comités de productivité qui mériraient tout aussi bien le nom de cercles de contrôle de la qualité. Nous avons constaté qu'on arrivait ainsi à diminuer les frictions entre la direction et les employés. C'est ainsi que, dans le cas d'une très grande usine, les griefs ont passé de 11 à 3 par semaine, et se sont maintenus à peu près à ce niveau.

Le système se comprend facilement, et ne suscite donc pas la méfiance qui a été souvent associée aux mesures d'incitation traditionnelles, et à certains plans de participation aux bénéfices. Sa mise en place et son maniement sont simples, ni l'un ni l'autre n'étant coûteux pour l'employeur.

Enfin, il est possible d'y inclure tous les ouvriers d'une usine, par exemple, expéditeurs, manutentionnaires, producteurs, manoeuvres, techniciens d'entretien, balayeurs et autres, jusqu'aux contremaîtres, ainsi que ceux qui sont généralement associés à la production et aux niveaux de productivité: employés du service du personnel, contrôle de la production, contrôle des stocks, approvisionnements, etc.

On trouvera ici, schématisé, le fonctionnement du système. Les normes sont fixées à ce que nous appelons le niveau de productivité reconnu, à savoir celui qu'une entreprise a l'habitude d'exiger de ses employés. On prend pour repère une période de 12 mois avant la mise en oeuvre du programme, et c'est d'après les résultats de cette période que sont établies les normes. On calcule les heures directes de production, à savoir les heures effectivement passées par les travailleurs à produire des biens ou services qui sont vendus. On y inclut les heures indirectes, afin d'incorporer dans le résultat le solde des heures effectuées par les travailleurs indirects, les postes de surveillance, afin de produire une norme que l'on peut considérer comme gonflée.

Enfin, après la mise en oeuvre, la production est comparée au niveau de productivité pendant la période de référence, et

**[Texte]**

tivity improvements are shared, expressed in hours, 50 per cent to the employees and 50 per cent to the company.

There are a number of other mechanics to the system, dealing with technology, capital expenditures and so forth. These are all part of the plan but we do not really have time to go through those now. Essentially it can be said that the unions, nationally and internationally, have accepted this program and are working well with it.

• 1730

By way of results, in Canada some of the implementations for which we have been responsible are shown here. You can see the system has been implemented in firms of from 25 to 1,800 employees. The 1,800 plant, for example, was the Firestone plant in Hamilton, Ontario. The clients have included both salaried and non-salaried employees. We have worked in union environments and worked with some of the unions that are generally considered to be more militant: the United Steel Workers, the Rubber Workers, and the United Auto Workers. The gains we have experienced to date range from 8 to 34 per cent in productivity. It might be noted that for the explosives firm that has shown an average gain of 8 per cent, that improvement represents only the first quarter of operation in the plant. More is expected.

Recently the innovator of this system, a consulting engineer from the U.S., surveyed 72 of the companies in which he had installed the plan, and you can see the results show an average gain of 22 per cent.

The system can be applied wherever output can be measured. It has been used in manufacturing, banks, insurance operations with large clerical staffs, in maintenance and service, mining, warehousing, and trucking.

We suggest this system offers an alternative to profit sharing for an industrial worker or for a lower level worker in any sort of environment where money today is better than money in the future, because groceries must be bought today.

We believe the techniques we have discussed today can assist this subcommittee in meeting its objectives, and could ultimately assist Canadian industry in meeting the important objective of productivity improvement over the next many years.

How can the government effectively promote the types of initiatives we have discussed? As a beginning, we should say such promotion should not be made mandatory. The changes in attitude essential to the success of these programs require an evolution rather than a revolution. The resistance with which mandatory legislation would be met would, we believe, seriously diminish or eliminate any of the substantial benefits we believe are to be gained. The initiatives, on the other hand, can

**[Traduction]**

l'amélioration des résultats, exprimée en heures, est partagée à raison de 50 p. 100 pour les employés et 50 p. 100 pour la société.

Le système comporte un certain nombre d'autres mécanismes portant sur la technologie, les dépenses d'immobilisation, etc. Tous font partie du plan, mais nous n'avons pas le temps de les étudier en détail. On peut dire que dans l'ensemble les syndicats, tant nationaux qu'internationaux, ont accepté ce programme et le tolèrent très bien.

On trouvera ici les résultats des expériences menées par nous au Canada. Le système, comme vous le voyez, a été mis en oeuvre dans des entreprises de 25 à 1,800 employés. La plus grande, celle de 1,800 employés, était l'usine Firestone à Hamilton, en Ontario. Les employés, tant les employés horaires que les autres, avaient été inclus dans l'expérience par nos clients. Nous avons travaillé en milieu syndiqué, et avec certains syndicats généralement considérés comme très militants: les «Métallurgistes unis», les travailleurs de caoutchouc et les travailleurs de l'automobile. Nous sommes arrivés à faire augmenter la productivité de 8 à 34 p. 100. Il convient de remarquer qu'en ce qui concerne l'usine d'explosifs qui a présenté une amélioration moyenne de 8 p. 100, ce résultat ne porte que sur le premier trimestre de mise en place du système et on en attend davantage.

L'inventeur de ce système, un ingénieur-conseil américain, a récemment fait une enquête dans 72 des sociétés dans lesquelles le système est appliqué, et vous pouvez constater que l'amélioration moyenne est de 22 p. 100.

Le système est applicable dans tous les cas où la production est mesurable; il a été appliqué dans des usines de fabrications, dans des banques, dans de grandes compagnies d'assurance dont le personnel du bureau est nombreux, dans l'entretien et les services, dans les mines, dans les entrepôts et dans les entreprises de camionnage.

Nous pensons que ce système propose aux travailleurs industriels, ou aux travailleurs des échelons inférieurs, une solution de recharge au partage des bénéfices, dans une conjoncture où l'adage «Un tiens, vaut mieux que deux tu l'auras», est vérifié, car l'épicier ne fait plus crédit.

Nous considérons que les techniques dont nous avons discuté aujourd'hui sont en mesure d'aider ce sous-comité à réaliser ces objectifs, et qu'elles pourraient aider l'industrie canadienne à améliorer sa productivité, objectif dont l'importance se mesurerait sur de nombreuses années.

Comment le gouvernement peut-il promouvoir efficacement le genre d'initiatives dont nous avons discuté? Disons tout d'abord qu'une telle promotion ne devrait pas être obligatoire. Les changements d'attitudes essentiels au succès de ces programmes exigent une évolution et non une révolution. La résistance à laquelle se heurterait une législation les rendant obligatoires entraînerait considérablement, voire éliminerait tout avantage que l'on pourrait en tirer, d'après nous. Mais il

## [Text]

be encouraged through incentives and perhaps through measures of subsidization.

One example we might suggest would be that a system such as IMPROSHARE might be subsidized by the government—not a great expenditure is involved—but with the proviso that repayment of that subsidy could be made out of the measurable savings achieved over a period of time.

Finally, we would like to once again express our appreciation for this opportunity. We sincerely hope this subcommittee is successful in maintaining a high profile on this important subject. We leave ourselves open to you now for any questions you might have.

Thank you.

**The Chairman:** Thank you.

My colleague, Mr. Thomson.

**Mr. Thomson:** Thank you very much for coming. I think you have made a very important contribution to the work of the committee.

I guess I really only have two questions. Apart from the fact you wanted to educate us as to what is a very important method of improving productivity, what prompted you to come before the committee?

• 1735

**Mr. Buckley:** On reading the mandate of the committee, on reading the minutes of the various meetings which preceded this, which led to and from the submission of Bill C-225, we saw that productivity, that employee participation came out much more so than in the bill itself. The mandate appeared to us to expand as discussions proceeded, and expanded into an area which we think is extremely important.

Our firm, naturally, and many like ours, and the rest of us, as citizens, have a considerable stake in the success of the Canadian economy. We are very concerned about our declining productivity in the country. We are very concerned about our competitive position internationally, and we wished to make a contribution to the work of this committee and, perhaps, to offer any further assistance we might.

**Mr. Thomson:** The problem with this subject is the bill itself is quite brief, as you have probably seen. The subject matter, I would suggest, could receive a good deal of study and attention. It has, by various institutions on a worldwide basis, I suppose. But for a parliamentary committee, it is my view, if we are going to do justice to this subject, I think we have to attack it in a little more depth than we perhaps contemplated.

With that in mind, do you have suggestions as to how the higher profile for the subject matter might be addressed or how we might go about creating a higher profile for the subject in our country?

## [Translation]

est possible, d'autre part, d'encourager les initiatives grâce à des mesures spéciales, peut-être même par des subventions.

Par exemple, c'est ainsi qu'un système comme IMPROSHARE pourrait être subventionné par le gouvernement, sans qu'il lui en coûte beaucoup, mais à condition que le remboursement de cette subvention puisse être effectué à partir des économies mesurables réalisées au cours d'une certaine période.

Nous voudrions terminer cet exposé en vous réitérant nos remerciements. Nous espérons de tout cœur que ce sous-comité parviendra à donner à ce sujet l'importance qu'il mérite et sommes disposés à répondre à toutes questions que vous voudriez nous poser.

Je vous remercie.

**Le président:** Je vous remercie.

Mon collègue, monsieur Thomson.

**M. Thomson:** Merci beaucoup d'être venus. Vous avez apporté un élément très important aux travaux de ce Comité.

Je crois que je n'ai que deux questions à poser. Outre le fait que vous vouliez nous faire connaître une méthode très importante d'améliorations de la productivité, qu'est-ce qui vous a décidé à venir comparaître?

**M. Buckley:** Nous avons lu l'ordre de renvoi du Comité et le compte rendu des séances qui ont eu lieu avant et après le dépôt du bill C-225. Nous avons constaté que dans l'ordre de renvoi et au cours des séances en question, on a insisté beaucoup plus sur la productivité et la participation des employés qu'on ne le fait dans le bill lui-même. Le Comité semble avoir étendu la portée de son ordre de renvoi pour aborder des questions qui, pour nous, sont extrêmement importantes.

Notre compagnie, d'autres compagnies comme la nôtre, et les Canadiens en général ont intérêt à ce que l'économie canadienne fonctionne bien. La baisse de la productivité et notre capacité de faire concurrence sur les marchés internationaux nous préoccupent beaucoup. Nous avons voulu nous rendre utiles et aider le Comité dans sa tâche.

**M. Thomson:** Le problème, c'est que le bill n'est pas très long, mais il traite d'un sujet qui mérite d'être étudié en profondeur. Je suppose qu'on a déjà fait des études dans d'autres pays. Pour bien faire son travail, le Comité devait entreprendre une étude plus approfondie.

Pouvez-vous proposer des moyens de porter la question à l'attention du public et sensibiliser les Canadiens?

**[Texte]**

**Mr. Morrisey:** I suppose—if I could just find an answer—one way is by putting your money where your mouth is, pardon the expression. But if you really wanted to go ahead and have the federal government promote the idea of employee profit-sharing, you are going to have to put some financial incentives to encourage the employer to participate. My view, based on my experience of how they are participating with what is available now, is that they will not participate.

Unless there is something in it for them, I do not think they are going to be willing, initially, to get into it, because they are probably unaware of the successes that could be associated with it. You have an education problem, and one way to educate them is to offer financial funding through tax incentives or other types of grants. Now, that may be a negative approach, but it is one that will get attention.

**Mr. Thomson:** I guess my question was a little . . . You see, I am at the point where I want to try to persuade the government to do what you are suggesting they do. In order for the government to do that, we have to create this broader, higher profile to the subject matter, and that is what I am trying to address here. How do we get enough people in Canada to care about the subject so we can bring some pressure to bear on the government? Because the government is not going to do anything—do the things you have suggested you would like to see done—unless we can create the proper environment in the country. And my question to you is how can we create that environment? Do you have any suggestions in that regard?

**Mr. Morrisey:** Well that environment may be being created for you right now without much voluntary effort. It is just the condition of our economy.

**Mr. Thomson:** I do not think that would necessarily lead the government to the conclusion you would like it to come to, but those are the only—

**Mr. Grant:** I would like to suggest one of the things you might do is—I think I agree with you, on one hand we have the negative condition of the economy which, I think, is getting a lot of attention right now. On the other hand, you might consider trying to develop some kind of bibliography of some of the more successful programs, and in so doing demonstrate through this committee some of the benefits that have been achieved by some corporations, perhaps some very hard-nosed corporations with strong labour unions, that have benefited from some of these programs. I think that through that process you can demonstrate the potential here.

• 1740

**Mr. Thomson:** Are those slides in the book?

**Mr. Buckley:** They are not, but we can provide hard copies if you wish.

**Mr. Thomson:** Some of that information you present in the slides is perhaps illustrative of the type of information we could before the committee. If you could give us a copy of the slides it might be helpful.

**[Traduction]**

**M. Morrisey:** Il faut d'abord cesser de parler et passer à l'action. Si vous voulez vraiment que le gouvernement fédéral encourage la participation des employés aux bénéfices, il va falloir trouver le moyen d'encourager les employeurs à participer. J'ai constaté personnellement que les employeurs ne semblaient pas vouloir participer.

A moins que les employeurs aient intérêt à participer, ils ne voudront pas le faire, parce qu'ils ne sont pas au courant des avantages. Il faut commencer par les sensibiliser à leur accordant des subventions ou des déductions fiscales. C'est peut-être un peu négatif, mais il faut attirer leur attention.

**M. Thomson:** Je suppose que ma question était un peu . . . Je tiens à convaincre le gouvernement de faire ce que vous avez proposé. Avant que le gouvernement ne puisse agir, il faut que les questions soient portées à l'attention du public. La question est de savoir comment sensibiliser les Canadiens de s'intéresser à la question et exercer des pressions sur le gouvernement. Car le gouvernement n'agira pas si ne fera pas ce que vous avez proposé, si le climat n'est pas favorable. Comment créer un tel climat? Avez-vous des idées là-dessus?

**M. Morrisey:** Le climat est en train de se créer sans qu'on fasse quoi que ce soit. C'est la conjoncture économique qui créé le climat.

**M. Thomson:** Je ne crois pas que cela convainque le gouvernement de faire ce que vous avez proposé.

**M. Grant:** Vous pourriez peut-être . . . Je conviens que la conjoncture est mauvaise et qu'on y accorde beaucoup d'attention. Vous pouvez peut-être dresser une liste des programmes qui ont réussi afin de démontrer que des entreprises rentables, avec des syndicats puissants, ont pu bénéficier des programmes en question. Vous pourriez ainsi montrer qu'il y a du potentiel.

**M. Thomson:** La documentation inclut-elle les diapositives?

**M. Buckley:** Non, mais nous pouvons vous les fournir.

**M. Thomson:** Nous avons justement besoin de ce genre de données. Si vous pourriez nous en donner un jeu, ce serait utile.

[Text]

**Mr. Buckley:** We will do so.

**Mr. Thomson:** Could I suggest that they be appended to our minutes, Madam Chairman?

**The Chairman:** Yes.

**Mr. Buckley:** We can also offer a number of articles which since the submission of the brief I have pinned together. These are newspaper articles on a number of implementations of some of the things that we discussed today.

**The Chairman:** Maybe you could leave them with the clerk.

**Mr. Buckley:** I will do so.

**The Chairman:** Our researcher will assist and certainly use it very appropriately.

**Mr. Buckley:** If I may say, we would be pleased to have further discussions with members of this subcommittee as to how that higher profile might be achieved. We do have a genuine concern for the subject and we would not wish to see the work that has been done somehow get shelved because of whatever reason. If we can be of assistance, we will be pleased to do so.

**Mr. Thomson:** Thank you.

**The Chairman:** Thank you. Before we go back for the vote, I will just ask for some clarification. When you say that initiative can be encouraged through subsidization, do you mean subsidization for the implementation, or during the period of implementation, or just to help the company to adapt to the IMPROSHARE plan? I presume there must be some adjustment and some analysis of the company, and this means some expenses for a company before it is implemented. So when you talk about subsidization, were you talking about subsidizing companies? For instance, we have several plans in the Department of Industry, Trade and Commerce helping companies to implement new plans, new technology, especially in the west. When they implement new technology, we have special programs. Would you say that this is the kind of subsidization needed in order to give access to the small and medium-sized business, plans of that nature?

**Mr. Buckley:** Our research of the government programs currently available suggest that the implementation of such programs as IMPROSHARE have not been eligible in the past. We suggest, though, that they might be eligible. Once again, we suggest that perhaps a repayment plan might be made optional, or might be an option that the government might offer. Somewhat a new twist, but in view of the fact that savings are clearly measurable it might be just the sort of thing that would generate interest on the part of companies in this sort of program.

**The Chairman:** Anyway, you will make profits, they will be taxable and so the government will get its benefit.

My other question. When you were talking about high profile, first of all, you have prepared a very good document. It is not in our mandate to promote a document of that nature, but the press is not always lining up because they have to attend several committees, and the Finance committee, the

[Translation]

**M. Buckley:** Je m'en charge.

**M. Thomson:** Pourrait-on les annexer au compte rendu, madame le président?

**Le président:** Oui.

**M. Buckley:** Je peux aussi vous donner des coupures de presse que j'ai recueillies après que le mémoire a été soumis et qui traite de l'application de certains des mécanismes dont il a été question aujourd'hui.

**Le président:** Vous pourriez peut-être les donner au greffier.

**M. Buckley:** Bien sûr.

**Le président:** Notre recherchiste les trouvera utiles.

**M. Buckley:** Nous voulons bien discuter, avec les membres du sous-comité, des moyens de sensibiliser le public. La question nous intéresse et nous ne voulons pas qu'elle soit mise de côté. Si nous pouvons vous être utile n'hésitez pas à nous le dire.

**M. Thomson:** Merci.

**Le président:** Merci. Avant qu'on ne se rende à la Chambre pour le vote, je voudrais demander des précisions. Vous avez parlé d'accorder des subventions. Parlez-vous de subventionner la mise en application du régime, de subventions accordées pendant la période de mise en application ou de subventions accordées pour aider l'entreprise à s'adapter au régime IMPROSHARE? Je suppose qu'avant la mise en application du régime, l'entreprise serait obligée de s'adapter et de faire des analyses, ce qui entraînerait des dépenses. S'agit-il de subventionner les entreprises? Le ministère de l'Industrie et du Commerce a plusieurs programmes qui aident les entreprises à appliquer de nouveaux régimes et de nouvelles technologies, surtout dans l'Ouest. Il existe déjà des programmes pour l'application de nouvelles technologies. Faut-il accorder des subventions, aux petites et moyennes entreprises pour leur permettre d'appliquer ce genre de régime?

**M. Buckley:** D'après les recherches que nous avons faites sur les programmes fédéraux, les programmes comme IMPROSHARE ne sont pas admissibles, alors qu'ils pourraient l'être. Il pourrait y avoir un régime de remboursement qui serait facultatif ou qui serait parrainé par l'État. Une fois qu'elles se rendront compte que le programme leur permettrait d'économiser de l'argent, les entreprises voudront participer.

**Le président:** Comme les bénéfices seraient imposables, le gouvernement aurait sa part.

J'ai encore une question. Vous avez parlé de sensibiliser le public et vous avez préparé un excellent mémoire. Il ne nous appartient pas vraiment de promouvoir des documents de ce genre, mais les journalistes sont très occupés ces temps-ci. Il y a beaucoup de comités qui siègent, dont le Comité permanent

## [Texte]

main committee, is holding a lot of meetings these days. I would say that it certainly would be to your advantage, as well to as ours as members of this committee, if you would just do the usual homework, get in touch with the press and make it known to them, and probably simplify it through a press release.

• 1745

Of course, you can understand that the press and the members of Parliament are just submerged with documentation on their desks. They would receive it and not have an explanation about it and it would probably not be sufficient to penetrate the mass media, in general. But I would say it is certainly a means of supporting the work of our committee. I hope this is done for every document presented to us, but I know the limits of the daily press. I know they have to produce very fast, on a daily basis, and of course when they receive a document of 30 pages, they can hardly digest it and produce a document immediately. It is a bit up to those who are promoting an idea—and supporting an idea, also—to promote the idea.

So this is my view. I do not know if my colleagues share this view. It would not be very appropriate for me, as chairman, to go to the press to underline one brief more than another.

**Mr. Buckley:** I quite understand.

**The Chairman:** I cannot do that on a weekly basis and give a press conference about briefs. I have not drafted myself, but I believe that having done good work and being preoccupied by the continuation of the interest, it would be a good idea for you to promote yourself.

**Mr. Buckley:** Is the press represented here this afternoon, Madam Chairman?

**The Chairman:** No. As I said, I have discussed it with them; I asked them what their problem was, and they said: Well, we have one paper to produce every day, and we have to choose the right topic with the right interest so we will be supported by the boss in Toronto, Montreal or Vancouver or Calgary. Of course, this is more of a long-term study. They are specialized journalists and have to be approached almost one by one. They cover several topics and they usually produce just one article per week, or two; they are not like the daily ones, but they are published in the daily newspapers. So this certainly could support them.

I was wondering, in line with this, what would your reaction be if there was a seminar or a conference organized—I do not know in which fashion or sponsored by whom, maybe you and I or our colleagues or whatever could be the mechanism—to continue the discussion and enlarge on the discussion?

I understand this forum has its limits. We have to work during the daytime. It is limited to Ottawa. Those who want to attend, of course, have to prepare a brief. Certainly in terms of giving access, it is more limited than probably having a

## [Traduction]

des finances. Nous aurions tous avantage, vous et les membres du Comité, à ce que vous contactiez les journalistes pour les tenir au courant. Le mieux serait peut-être d'émettre un communiqué de presse.

Évidemment, vous comprendrez que la presse et les députés sont submergés par la documentation qui a envahi leurs bureaux. Ils le recevraient, n'auraient aucune explication et cela ne suffirait probablement pas à percer dans les médias en général. Cependant, c'est certainement une façon d'appuyer le travail de notre Comité. J'espère que cela se fait pour chaque document qu'on nous présente, mais je connais fort bien les limites dans lesquelles doit œuvrer la presse quotidienne. La production doit se faire très vite, quotidiennement et il est presque impossible de comprendre un document de 30 pages et de rédiger immédiatement un article. Il revient donc à ceux qui sont en faveur d'une certaine idée de la promouvoir et de l'appuyer de toutes les façons possibles.

C'est mon avis. Je ne sais pas si mes collègues le partagent. Il ne serait pas très bien venu pour moi, en tant que président, d'aller voir la presse pour mousser un mémoire plutôt qu'un autre.

**M. Buckley:** Je comprends.

**Le président:** Je ne peux le faire toutes les semaines ni donner des conférences de presse sur les mémoires que nous recevons. Je n'ai jamais rédigé moi-même, mais il me semble que vous devriez pousser vos propres idées de l'avant puisque vous avez fait du très bon travail jusqu'ici et que vous voulez que cela continue.

**M. Buckley:** Y a-t-il des journalistes ici cet après-midi, madame le président?

**Le président:** Non. Comme je l'ai dit, j'en ai parlé avec eux; je leur ai demandé quel était le problème et ils m'ont répondu qu'ils avaient un article à produire tous les jours et qu'ils devaient choisir le bon sujet intéressant afin d'être appuyés par le patron à Toronto, Montréal, Vancouver ou Calgary. Évidemment, il s'agit ici d'une étude à long terme. Ce sont des journalistes spécialisés et il faut les voir presque un à un. Ils étudient plusieurs sujets en même temps et habituellement ne pondent qu'un article toutes les semaines ou toutes les deux semaines; ce ne sont pas comme les journalistes qui écrivent pour la presse quotidienne, même si on les publie dans les quotidiens. Alors cela devrait les appuyer.

A ce propos, je me demandais quelle serait votre réaction si l'on organisait un colloque ou une conférence (je ne sais pas comment ni sous l'égide de qui, peut-être de vous et moi ou de nos collègues; ou par quelque autre mécanisme du genre) pour prolonger ou ouvrir davantage le débat?

Je comprends que notre tribune a ses limites. Nous devons travailler le jour. Nous devons nous limiter à Ottawa. Ceux qui veulent venir doivent évidemment préparer un mémoire. Pour ce qui est de la participation générale, elle se trouve plus

## [Text]

conference or a seminar, or even a conference about productivity and profit sharing and participation that would be held and sponsored by the government. That was suggested by our committee in the fall, something of that nature that we would organize jointly and invite management and labour to participate. I do not know what your reaction would be to that.

**Mr. Buckley:** With respect to the seminar, Madam, if such a seminar were proposed we would be pleased to participate in that. We would likewise be pleased to assist in the formation of it, I believe.

**The Chairman:** Do you feel that type of event would serve the goals of this committee and also meet some of the needs to communicate with both management and labour groups, or is there another format you would suggest?

**Mr. Buckley:** A beginning has to be made, and a forum is required. Perhaps a seminar is just the sort of forum that will do the trick.

**Mr. Thomson:** It would not do any harm to talk to somebody in Industry, Trade and Commerce and ask them if they would be interested in co-sponsoring some sort of a seminar or forum; they might consider that to be worthwhile. It would not do any harm to talk to Ed Lumley about this. I think if you could make it short and sweet enough, he would certainly listen to you. I do not know what he might be prepared to do.

• 1750

**Mr. Buckley:** What is Mr. Lumley's position?

**Mr. Thomson:** He is the Minister of State for Trade.

**The Chairman:** He is the one interested in competing with Japan, Germany and—

**Mr. Thomson:** I think in Industry, Trade and Commerce there has to be somebody over there that would find this program of interest and would take some sort of a lead in it and it might be a good place to start with Mr. Lumley.

**Mr. Buckley:** Could we expect the support of this subcommittee in such a..?

**Mr. Thomson:** As far as in speaking for myself, absolutely.

**The Chairman:** The same with me. I believe that we are in the first step and having perspired over the bill and the issue for many years I believe that it has to have some roots throughout the country and be growing in the minds and we have to establish, as you say, some communication throughout the country and some discussion so we can come up with a plan that will, of course, serve the best interests of the country.

Certainly it is not the goal of this committee to impose something on the business community. It is just to have good partners in better shape and better conditions and if government can be the initiator and the Parliament can suggest to government which route to go, I believe it is in our mandate.

So thank you, gentlemen, for meeting with us this afternoon. We are very sorry for these bells, but this is our first duty as

## [Translation]

limitée que s'il y avait une conférence ou un colloque ou même une conférence sur la productivité, la participation aux bénéfices et ainsi de suite qui serait organisée et commanditée par le gouvernement. C'est ce qu'avait proposé notre Comité à l'automne, quelque chose du genre que nous pourrions organiser conjointement en y invitant le patronat et les travailleurs. Qu'en pensez-vous.

**M. Buckley:** Pour ce qui est du colloque, madame, si on le proposait nous ne serions que trop heureux d'y participer. Nous serions aussi heureux d'aider à l'organiser.

**Le président:** Croyez-vous que ce genre de choses pourrait aider le Comité à atteindre ses buts et aussi encourager la communication entre le patronat et les travailleurs ou pourriez-vous nous suggérer autre chose?

**M. Buckley:** Il faut bien commencer quelque part et cela nous prend une tribune. Peut-être un colloque du genre pourrait-il servir à lancer l'affaire.

**M. Thomson:** On pourrait s'adresser au ministère de l'Industrie et du Commerce pour lui demander s'il serait intéressé à commanditer un genre de colloque ou de conférence; peut-être trouverait-on que cela en vaut la peine. Cela ne ferait certainement pas de mal d'en parler à Ed Lumley. Si vous abrégez au maximum, il vous écouterait certainement. Qui sait ce qu'il pourrait faire.

**M. Buckley:** Quel poste occupe M. Lumley?

**M. Thomson:** C'est le ministre d'État au Commerce.

**Le président:** C'est lui qui s'intéresse à la concurrence avec le Japon, l'Allemagne et . . .

**M. Thomson:** Je crois bien qu'il doit y avoir quelqu'un au ministère de l'Industrie et du Commerce qui s'intéresserait à ce programme, montrerait la voie et ce serait peut-être un bon endroit pour aborder la question avec M. Lumley.

**M. Buckley:** Peut-on s'attendre à avoir l'appui de votre sous-comité pour une telle . . .

**M. Thomson:** Quant à moi, absolument.

**Le président:** Il en va de même pour moi. Je crois que nous prenons ici le premier pas et ayant sué sang et eau pour promouvoir le bill et pour cette question pendant bien des années, je crois qu'elle est bien enracinée dans le pays, qu'elle croît dans les esprits et qu'il nous faut, comme vous le dites, ouvrir les voies de communication partout à travers le pays, débattre de la question, afin de pouvoir dresser un plan qui, évidemment, servira les intérêts du pays.

Notre comité n'entend surtout pas imposer quoi que ce soit au monde des affaires. Notre but est d'avoir des partenaires mieux armés—et si le gouvernement peut faire preuve d'initiative et que le Parlement peut indiquer au gouvernement quelle voie prendre, il me semble que c'est là notre mandat.

Merci, messieurs, de nous avoir rencontrés cet après-midi. Nous sommes désolés pour ces sonneries, mais notre devoir de

**[Texte]**

members of Parliament, to vote on laws. I just have to believe we are initiating something that certainly will be useful to all of us, and we thank you very much for contributing to it.

**Mr. Buckley:** Thank you very much for the time and the interest you have shown.

**The Chairman:** Thank you. The meeting is adjourned.

**[Traduction]**

députés nous appelle d'abord à voter des lois. Je crois que nous avons ici ouvert la porte sur quelque chose qui nous sera utile à tous et nous vous remercions d'avoir participé à ces débuts.

**M. Buckley:** Merci beaucoup du temps que vous nous avez consacré et de l'intérêt que vous avez manifesté.

**Le président:** Merci. La séance est levée.



APPENDIX "PREM-3"

A BRIEF TO THE  
"SUB-COMMITTEE TO PROMOTE  
PROFIT-SHARING BY  
EMPLOYEES IN BUSINESS"

A Submission from  
WOODS GORDON  
Management Consultants

Woods Gordon

A Brief to the

"Sub-Committee to promote Profit-

Sharing by Employees in Business"

Discussions on:

- Profit-Sharing and The Income Tax Act
- Socio-Technical Approaches
- Productivity-Sharing

as a means to

increase Canadian productivity and

improve the labour-management environment.

May 28, 1982

Mme. Celine Hervieux-Payette, M.P.,  
Chairperson,  
Sub-Committee to promote Profit-  
sharing by employees in business,  
House of Commons,  
Ottawa, Ontario  
K1A 0A6

Mme. Chairperson:

We are pleased to offer to your committee our brief on subjects for your consideration, that we believe are relevant to your mandate.

As a Canadian firm, we believe that improved productivity is the primary issue, and should be the primary objective, of Canadian industry in the next 20 years. We commend the initiator of Bill C - 225 and the members of this sub-committee in bringing this essential issue to the fore, and in obtaining a mandate to seek a solution to this fundamental national problem.

We look forward to the opportunity to discuss the contents of this submission with your sub-committee on June 2, 1982.

Yours very truly,



RJB:AG:JAY:mmk

I. EMPLOYEE INCENTIVES UNDER THE CANADIAN INCOME TAX ACT

The Canadian Income Tax Act contains various incentive legislation directed towards the sharing with employees of the earnings and growth of their employer. Presumably one of the major purposes of such legislation is to encourage employee awareness, loyalty and productivity by providing financial incentives to the employees largely determined by their contributions to the success of their employer.

It is our experience that these taxation incentives are by and large not utilized by the private sector employers. This may result from lack of awareness of their existence, a desire to maintain a tight control over ownership of the corporation, the incentives ineffectiveness as perceived by the employer or the inability or unwillingness to share earnings and growth with employees over and above their regular wages. These incentives are discussed below.

Employee Stock Options

Employee stock option plans allow employees to purchase shares of an employer company at a price which is generally less than the fair market value of the shares. The employee usually has a certain amount of time to exercise his options, thereby enabling him to defer payment of the shares as well as minimize the risk associated with the purchase of the shares. Under section 7 of the Act the taxable benefit that may arise from a stock option or purchase plan (which is equal to the amount by which the value of the shares at the time they are acquired by the employee exceeds their purchase price) is fully taxable to the employee as income from employment when the shares are acquired.

However, as incentive legislation, the benefit will not be included in an employee's income when the employee actually acquires the shares from his employer (or related company) who is a Canadian-controlled private corporation. Provided the employee does not dispose of the shares within two years of the acquisition date, no benefit will be included in the employee's income when the shares are acquired. The employee will be taxed on this benefit when he disposes of the shares, but at which time generally only one-half of the benefit will be taxable as a taxable capital gain.

Favourable tax treatment is also afforded the employee who borrows the funds from the employer to purchase these shares provided the loan has reasonable repayment terms.

#### Employee Benefit Plans and Employee Trusts

An unregistered employee compensation or benefit plan (defined in section 248) may take either the form of an employee benefit plan or an employee trust. Under an employee benefit plan, the employee includes in income amounts received out of the plan and the employer obtains a tax deduction for contributions made to the plan only when amounts are included in the income of the employee. An employer may contribute any amount to the plan on behalf of an employee to the extent that it is reasonable. The Act generally defines an employee benefit plan to be any arrangement under which an employer makes contributions to a custodian to hold for the benefit of employees. The arrangement will provide that one or more payments are to be made by the custodian to the employees. However, specific statutory benefit plans such as a registered pension plan or an employee-profit sharing plan are excluded from this definition. An example of an employee benefit plan would be an employee savings plan or a deferred compensation plan.

Under an employee trust, contributions made to the plan are included in the employee's income and the employer obtains an immediate tax deduction. However, a later distribution by the employee trust to the employee will not be included in the income of the employee. An employee trust must meet various requirements imposed by the Income Tax Act in order to qualify as such for income tax purposes.

#### Deferred Profit Sharing Plan

A deferred profit sharing plan (DPSP) is a profit sharing arrangement which has been accepted by the Minister of National Revenue under which payments, computed by reference to the profits from an employer's business, or profits from a business of a related corporation, are made by an employer to a trustee for the benefit of his employees. While the detailed rules are found in section 147, the employer's contributions are, within defined limits, deductible in computing income in the year of contribution and the income earned in the plan is not subject to tax to the employee or the trust. An employee may also make contributions to a DPSP but these amounts are not deductible for tax purposes. Withdrawals from the plan in excess of the employee's contributions, that is, the portion represented by employer contributions and earnings of the plan, are included in the employee's income at the time he receives these amounts. Because the employer receives an immediate tax deduction for the contribution and the employees only pay tax on the amounts when received in later years the DPSP clearly serves as a valuable incentive tool.

#### Employees' Profit Sharing Plans

Pursuant to section 144 an employee's profit sharing plan means an arrangement (which does not have to be registered with the Minister

of National Revenue) under which payments, computed by reference to the profits of the business, are made by an employer to a trustee in trust for the benefit of his employees and under which the trustee allocates each year all amounts received by him from the employer and all profits earned by the trust to the beneficiaries of the trust. The employer's contributions to the plan are deductible in computing the employer's income in the year of contribution and the employee pays tax on the amount allocated to him in the same year even though the funds may not be actually received by the employee for several years. Clearly, the income tax legislation applicable to a DPSP is more favourable than the legislation applicable to an employee's profit sharing plan.

The November 12, 1981 Federal Budget

While numerous changes were proposed to the Income Tax Act in the November 12, 1981 Federal Budget only a few minor changes were proposed in the areas previously mentioned. Specifically, significant shareholders (shareholders owing more than 10% of the shares of the company) are not eligible to be continuing beneficiaries of a DPSP created after budget date. In addition, members of a DPSP will be permitted a lower maximum contribution level to a Registered Retirement Savings Plan for 1982 and subsequent years. Finally, low interest loans to employees to purchase shares of their employer will now result in a deemed interest benefit. However, the amount of the benefit will be considered as an interest expense which should be tax deductible and thus offset the tax liability of the benefit to the employer. In all, the effect of the budget proposals are generally minor with respect to the area of employees' participation in the earnings and growth of their employer.

### II. SOCIO-TECHNICAL APPROACHES TO PRODUCTIVITY IMPROVEMENT

For the purposes of this discussion socio-technical approaches to productivity improvement include:

- Quality of Worklife initiatives,
- Quality Circle Programs,
- Process Change Programs (as described in Appendices I & II), and
- Participative Management practices.

They represent co-operative attempts to improve an organization's operations and to increase job satisfaction and hence the motivation of employees. Regardless of their name, these programs have common goals and are based on similar beliefs about organizations and their employees. These include:

1. Today's employees are different from their antecedents. They are better educated, more mobile, and less dependent on current employment than were their predecessors. In many cases, our young people view social program support as more acceptable than employment that offers no challenge and no opportunity for personal growth.
2. Many Canadian workers need assurance that their job is meaningful and that they are employed in an effective and efficient organization. Our experience indicates that the most severe demotivator of employees is the sense of "not knowing one's contribution to the overall objective of the company" and the suspicion that one is employed in an inefficient production process. Most Canadians must work and want to work. But all, in particular the young, need to feel that they are utilized in the most effective way.
3. Workers want a better work experience that permits them to use their skills, to develop new skills and to have some say in the design and control of their jobs and their immediate working environment.
4. The management of many organizations, now recognize that social factors as well as technical factors affect the achievement of optimum productivity levels.
5. Managers are beginning to recognize the enormous contribution that many employees can make to improve operations, if they so desire. Most now agree that the employee knows a great deal about his job; how it can be improved, how it can be made more efficient, how it can be made to produce a higher quality product and how operating costs can be reduced. The

challenge to management now is the creation of a work environment in which employees are encouraged to and rewarded when they contribute to improvement by sharing their insights with management.

6. Finally, many managers now realize that participative approaches to operations improvement do lead to the development of a working environment that meets many of the needs of employees and, at the same time, encourage their contribution of useful ideas. Managers are realizing that this process can be undertaken without jeopardizing their managerial prerogatives, but that it requires a different approach to managing people. As this process evolves, the role of the manager becomes that of a facilitator rather than that of a controller.

How then is this new understanding relevant to the proceedings of the subcommittee studying Bill C - 225?

The purpose of the bill is to promote greater participation by corporate employees in the profits and management of corporations through share ownership and board representation. It is expected that the implementation of such a participative model would lead to improved labour relations and greater productivity for Canadian business. Our experience suggests that such expectations are not unreasonable.

However, it is our view that such a model should be approached cautiously, over a period of time and with several intervening stages of development. As mentioned earlier, participative approaches to managing operations require new and different managerial skills to those that many managers now use in their jobs. Considerable preparation is required before many organizations and managers can adopt comfortably the new working relationships that evolve between employees and management in "participative" working environments.

A further consideration is that participation and greater involvement in managing the corporation involves a mutual respect and this must be earned by all concerned. This respect will evolve out of an

expanded knowledge of the business and an increased concern for productivity and profitability.

The participative approaches mentioned at the beginning of this section provide the framework within which managers and their employees can develop the skills and the understanding that are the prerequisites of an effective profit sharing program. Such programs as Quality Circles cause managers to re-evaluate their relationships with employees and to adopt new management styles that encourage openness and co-operative problem-solving leading to operations improvement. They cause managers to recognize the potential value of the employee's contribution. Such programs also provide employees with the opportunity to demonstrate their concern for productivity and profitability improvement while satisfying some of the non-monetary needs related to their jobs.

Therefore over time, perhaps several years depending on the nature of the Corporation and the existing labour relations climate, an organization can move towards a state of readiness for profit-sharing and board representation through the use of certain of these participative management approaches. They can and should be used to pave the way for a smooth transition to a very new form of corporate management.

### III. PRODUCTIVITY SHARING

In recent years, many efforts have been made to successfully combine the benefits of participatory management approaches with the traditional financial incentive programs. This section discusses such a system; a modern day alternative to traditional Profit-Sharing. That alternative is PRODUCTIVITY SHARING. Below, we have summarized the history and philosophy of PROFIT SHARING so that both approaches can be properly compared.

#### I. PROFIT SHARING

Sharing profits with employees is a means of motivating employees by sharing in gains that they helped to produce. Profit sharing plans have been used in many companies in Canada, with benefits being provided by means of cash payments, deferred for retirement or a combination of both. To quote Bert Metzger, President of the U.S.- based Profit Sharing Research Foundation:

"Profit sharing is an organization incentive program uniquely designed to increase productivity and share the gains with all those who contribute to corporate success. Profit sharing plans take their place alongside Improshare, Scanlon, and Rucker plans as alternate or complementary way to bring about a more productive operation and a mutually beneficial relationship between management and employees. All of these can be described as "system incentive" programs because they tend to unite all those in the enterprise in pursuit of common goals."

Profit sharing creates a working climate which employees see as beneficial to them: they benefit as the company does. Profit sharing by itself may not provide sufficient attraction in the short term to motivate workers to higher productivity levels; some companies report excellent

productivity improvement with profit sharing. When used together with productivity sharing or traditional incentives which measure and reward in the short term, profit sharing can round out a complete package.

The attitudes of profit sharing managers to direct incentives showed up most interestingly in a Metzger study: 9.3% of nonprofit sharing companies employed individual incentive, production or sales bonuses, while 69.5% of the profit sharing companies employed incentive practices in addition to profit sharing. Seven times as many profit sharing managers used incentives as did nonprofit sharing managers. Unfortunately the data do not show which came first: profit sharing or incentives. Did managers first employ incentives and then find that the environment at the workplace was lacking, which they believed could be improved by profit sharing? Or did they first adopt profit sharing and then find that it did not provide individual employees with sufficient motivation to urge them to higher productivity?

Metzger makes a strong point that the most effective results will be obtained from combining direct incentives and profit sharing as a systems incentive program for the entire organization; individual and group incentives for the narrow interests at the workplace and profit sharing to create organization-wide interests and teamwork. Using both types of incentive strengthens each and helps to overcome inherent shortcomings of each.

A few years ago our firm, concerned by our country's decline in productivity growth in spite of the many incentive systems throughout our industrial sector, decided to investigate alternatives. As part of our investigation we examined Profit Sharing as a management tool for raising

productivity. However, our review led us to agree with Metzer's thought that:

"Profit sharing by itself may not provide sufficient attraction in the short term to motivate workers to higher productivity levels."

Our belief was, and still is, that Profit Sharing is too remote for a shop floor employee to relate his efforts of today, to a bonus he may or may not, receive at some future date.

We were concerned that a Company might have to "open its books" to the Union, if bonus payments were not forthcoming or were less than may have been expected by the workforce. A statement from the Company that a Profit was not generated could be treated with some skepticism by the employee who may have given his best in terms of increased effort.

While Profit sharing may be attractive when a company is profitable, our concern shifted to the companies that were marginally profitable, or were in a loss position. These companies desperately need increased productivity but may have difficulty motivating employees with the promise of a Profit Sharing plan. We believed that these companies required a system that would generate immediate payments for increased productivity while at the same time reducing operating costs.

Our investigation led us to the concept of Productivity Sharing. Two of the oldest Productivity Sharing plans are the Scanlon plan developed by Joseph Scanlon in 1936, and the Rucker plan, developed by Allan Rucker in the late 1940's. A third plan, used by only one company in Canada at the time of our investigation, was IMPROSHARE. IMPROSHARE was developed in the early 1970's by Mitchell Fein, a U.S. consulting Industrial Engineer.

IMPROSHARE is the plan that our firm selected and is, in our opinion, one of the most effective systems available to provide the climate

for increased productivity. The three Productivity Sharing plans differ in their productivity measurement system, as outlined below:

#### The Scanlon Plan

The Scanlon Plan, developed in the depths of the depression in the mid 1930's by Joe Scanlon, then Research Director of the Steelworkers Union, is the most widely known plan in North America. Many articles, studies and texts have been prepared on the plan. The term "Scanlon Plan" is often used generically, referring in general to productivity sharing.

The Scanlon Plan measures productivity improvement by a change in the computed ratio of total payroll dollars divided by the total dollar sales value of production. Since shipment dollars may be different from production dollars, each month the net sales is adjusted by the change that month in work in process and finished goods inventories, to obtain the sales value of production.

The single measurement ratio is affected by factors such as:

- changes in product mix, especially with differing labour content products.
- changes in selling prices caused by market and competition as well as those caused by changes in materials.
- wage increases.
- changes in production methods, tooling and capital equipment.
- changes in functions and staffing.

In actual applications, the ratio measure is varied to suit the circumstances. Plants with a few simple products may not have difficulties with this measure. When product mix and manufacturing processes change as in most plants, a single ratio is not a valid measurement of productivity. Revising the ratio to correct for changes in labour costs or selling prices not in the control of employees, requires

employee approval; this is sometimes not easy to obtain. Another drawback is the need to open the company's accounting books to the employees.

Most Scanlon Plans distribute 75% of the gains to the employees and 25% to the company, though the percent can be changed. Twenty five percent of the monthly gains are placed into a pool to absorb loss months; at the end of the year the entire pool is distributed. Other plan details relating to how and when sharing gains are paid, the highly structured suggestion plans and labour management committees, do not significantly differentiate the plan from others.

#### The Rucker Plan

The Rucker Plan was developed by Allan W. Rucker of the Eddy-Rucker-Nichols Company in Cambridge, Mass., in the late 1940's. The Rucker measure of productivity is called:

....economic productivity - the output of value added by manufacture for each dollar of input of payroll costs. Value added by manufacture is the difference between sales income from goods produced and the costs of the materials, supplies, and outside services consumed in the production and delivery of that output. Payroll costs are all employment costs paid to, because of, or on behalf of the employee group measured. Thus, economic productivity may measure the financial effectiveness of a plant's hourly-rated employees, its total employment, or some blend of hourly and salaried people. Flexible extra pay programs may be designed, using the principles described here for plant people only, for a mixture of plant and office people, for office people only, or for managers only.

Measuring productivity change as the change in the dollar value added per payroll dollar provides a more reliable measure than the Scanlon measure of payroll dollars per production value dollar because, under value added, all purchased materials are excluded. The calculations are similar to Scanlon, except that instead of using sales dollars, the figures used are sales less all purchased materials. However, productivity

measurement under Rucker with a single ratio presents the same problems as under Scanlon.

During these reviews, we remained concerned that the Scanlon and Rucker plans, like Profit sharing, may be too remote to shop floor employees. In addition, because the systems used dollars, we believed that changes, made by management, for inflation and other external factors may be mistrusted by the workforce, and again may require the Company to "open its books".

#### IMPROSHARE

IMPROSHARE is derived from the words "IMPROVED PRODUCTIVITY SHARING", and was developed by Mitchell Fein in the U.S. in the early 1970's. The first plan was installed in 1974 and since then plans have been developed in over 110 companies in the United States.

In August, 1980 Woods Gordon reached a licensing agreement to market IMPROSHARE in Canada, and since that time have installed, or are in the process of installing, plans in 15 companies.

The IMPROSHARE plan is significantly different from Scanlon and Rucker plans; it is a work measurement- based plan which permits close productivity measurement under changing conditions.

The most important element of a productivity sharing plan is the measurement of work performed. Where money values are used in productivity measurement, many factors affect costs which do not affect productivity. A plan to share productivity gains must measure the contributions and inputs of the employees and processes being measured and exclude factors outside their control.

Traditional work measurement establishes the time it "should take" to perform a given task under prescribed conditions, not how long it

actually took to perform the work in the past. Such "normal" or "fair day's work" standards are established through performance rating with stop watch time study or predetermined standards, against a defined measurement base. This levelling or normalizing of observed data is the keystone of traditional work measurement.

The arguments that arise in setting traditional time standards are avoided using Improshare by measuring productivity against the average level of an agreed-upon base period. Using a method called measurement by parameters, standards are set at the average of the past, using historical data within a place of work, with no need to rate performance. The rationale for this approach is that "yesterday's" performance is established as the Accepted Productivity Level (APL). Measurements in the future are made against this APL base.

Only acceptable product, packed ready for shipment, is counted. Everyone in the labour force is included. In large plants a department can represent the group and the measure is the time value of labour added to the product in the department compared to the total labour input in that department. This overall approach to measuring productivity avoids the arguments and rationalizations which occur with conventional accounting practice that separates workers into those who work directly on product and those who do support and service work. Since Industrial Engineers have traditionally followed accounting practice and measured mainly productive operations, labour that goes into services, product repairs, maintenance and other such work has usually not been measured.

This principle of measuring and of productivity sharing is shown by a simplified example:

A single product plant of 100 employees produced 50,000 units over a 50 week period in which they worked a total of 200,000 hours. The average time per unit is thus  $200,000/50,000 = 4.0$  hours. An IMPROSHARE plan is introduced under which the employees and management share productivity gains 50-50 below the past cost of 4.0 hours per unit. In a given week, if 102 employees worked a total of 4,080 hours and produced 1,300 units, the value of the output would be:  $1,300 \times 4.0$  hours per unit = 5,200 hours. The gain would thus be  $5,200 - 4,080$  worked = 1,120 hours, with one-half or 560 hours going to the employees. Translated into pay, this would be  $560/4,080 = 13.7\%$  additional pay to each employee based on each employee's weekly pay. Management also would gain 560 hours. Where originally the unit cost of the product was 4.0 hours, the new unit cost including productivity sharing payments is:  $(4,080 + 560)/1,300 = 3.57$  hours. Thus costs, after productivity-sharing payments to the employees, have been reduced. In plants with multi-products, a measurement base must be established which will reflect the past average productivity for all products and of the entire plant.

Similar results could have been obtained by using labour and production data in dollars, but as changes are made in wage rates or selling prices, the data would have to be adjusted, or else the employees will have gained or lost due to factors beyond their control. This can occur with the Scanlon and Rucker plans.

#### Essentials of the IMPROSHARE Plan

An IMPROSHARE plan can be developed for any type of operation. The plan can be applied to small groups or to an entire plant. It can be used to supplement incentive plans; several plans can operate in a

single plant. The versatility of IMPROSHARE comes from the way productivity is measured: hours input against hours output.

A full IMPROSHARE plan contains complete details of how to establish measurement standards and calculate productivity changes, and how to make calculations under changing conditions. The main features of the plan are:

- Increased productivity is shared by employees in the group, usually the entire plant or company.
- The input is the total man hours worked by the group.
- The value of the output of the group is the total good units produced multiplied by the past average man hours standards. With multi-products, the total output is the sum of all the products completed multiplied by their respective standards.
- Productivity improvement is shared 50-50 between employees and the company.
- Gains are calculated weekly, with a moving average to span several weeks to create a stable output level. Productivity is shared and paid weekly. Losses are absorbed into the moving average.
- The past average productivity level is used as the measurement base. The average man hours required during a base period to produce a unit of product is established as standard. This includes all so-called non-productive time such as the work done by material handlers, set-up men, inspectors and others involved in the group.
- Man hour standards are frozen at the average of the base period. Standards will not be changed when operations are changed by either management or the employees, except for capital equipment and technology changes, which are specifically defined. Increased productivity will be shared with no attempt to pinpoint whether employees or management created the savings.
- An agreed ceiling is established on productivity sharing earnings. The excess over the ceiling will be carried forward to future weeks; eventually the standards may be "bought back" from the workers by cash payments.

The main constraints on the plan are:

- Total unit man hour costs under the plan cannot exceed unit costs in the past. Costs must decrease as productivity is raised.
- Management rights are not changed. All changes in methods and quality must be approved by management. Production levels, schedules, assignment of employees, etc., are vested in management, as they were before.
- Union contractual agreements are not altered.

The plan obligates management to a set of rules but puts no limitations on the workers. It is not an agreement in a technical sense because the employees are not held to any conditions. The IMPROSHARE plan does not require the signature of a union representative or that workers follow any new rules. The plan ground rules specify how productivity will be measured and shared, who will be included, how various types of production changes will be handled, and other such details.

Placing the onus on management does not make the arrangements more favourable to the employees. The proposition to share does not obligate management to any payments unless productivity actually increases as measured by management's yardsticks and records. The plan clearly provides that management's rights are unchanged. Management does not enter a blind arrangement or diminish its traditional prerogatives and rights.

The IMPROSHARE plan measures only final results, usually as finished product ready for shipment. The system encourages employees to participate in areas that have not been open to them. To make more good product in few man hours, they will start using skills and abilities that today may be wasted. When workers become bottom line-oriented, significant improvements are possible.

The greatest problem in controlling the operation of a traditional incentive plan is that the time standards deteriorate over time,

causing loosened standards. To obscure the looseness, workers hold production back and often work less than a full day, to maintain an even level of incentive earnings which will not alert management to the loosened standards. In some plants this process seriously retards overall productivity. The IMPROSHARE plan creates opposite conditions, since employees are encouraged to use their ingenuity, to change methods, and to keep raising their output.

Workers who ask why gains should be shared 50-50 when, they claim, they do all the work, do not fully understand the sources of productivity improvement. In introducing an IMPROSHARE plan, management revises a cardinal rule on how time standards are established. Under traditional work measurement practices, when changes are made in methods, procedures, tools and dies, or other factors which affect how operations are performed, new operation time standards are established; the company gets all the gains. Under IMPROSHARE, operation standards are frozen at the base period and are not changed when operations are changed by either management or the employees, except for capital equipment and technology changes, or for buy-backs of standards. Increased productivity is shared with no attempt to pinpoint whether employees or management created the savings.

Since management personnel continually make operations changes, when the IMPROSHARE plan goes into effect, even if the employees do not contribute, they still receive 50% of the gains that the company always retained in the past.

There are many good uses for the company's share of the gains. Some can be used to develop improved products, new and better tooling, better services, price reductions to customers, and other advantages to strengthen the company's position in the market. A portion

TABLE 1

RECENT CANADIAN EXPERIENCES  
WITH IMPROSHARE

Type of Company	Number of Employees	Salaried Employees Included	Union	Average Gain	Notes
Printing (Litho)	100	Yes	No	20%	Have achieved 30%
Aluminum foundry	80	Yes	No	25%	
Meat processing	80	Yes	No	34%	After 7 weeks
Mining	125	No	U.S.W.A.	10%	
Explosives	25	Yes	No	8%	First quarter
Tires	1,300	Yes	Rubber Workers	12%	
Automotive accessories	220	No	Yes	15%	

can be used to create better jobs and job security as the company's finances are improved.

IMPROSHARE can be used in Job Shops and also in non-manufacturing environments. Basically, an IMPROSHARE plan can be developed for any enterprise where output can be measured. For example:

- Bank operations: check encoding; The total man hours required to process checks over a base period is the standard. Include hours of service people, trainers, supervisors, batch totallers and others.
- Surface mine: Two standards are required; one for removing and replacing overburden and the other for removing the mineral or coal. Use man hours per cubic yard of overburden and man hours per ton of mined material. Include all employees in one or the other. Pool total input and output.
- Warehouse: man hours per case shipped is the standard; include hours of all employees. If receipts are considerably out of phase with shipments with peaks for each, set man hours for receipts separate from shipments.

A recent survey of 72 U.S. companies using IMPROSHARE showed that the average gain in productivity was 22.2%. Plans installed by our firm, in Canada, some of which are shown in Table 1 on the opposite page, have achieved up to 34% increase in productivity.

Our experience shows that a main contributing factor to the success of IMPROSHARE is the IMPROSHARE or PRODUCTIVITY COMMITTEE. Employees are not only participating in the plan, but are making a major contribution in terms of cost reduction proposals. Committee members are selected from all areas of the plant, and are a vital communication link between the employees and the company. The management style within an organization typically changes from confrontation to participative management. As a result, the labour relations climate usually improves and the number of grievances diminishes. One large firm in Ontario found the number of grievances reduced from 11 per week to 3 per week.

We believe that IMPROSHARE is one of the most effective and flexible productivity improvement plans available in Canada today. The Plan is modern and therefore includes elements of Quality of Work Life techniques; Quality Circles and Participating Management. Unlike Profit Sharing, the employees can equate their increased efforts to the amount of bonus they have earned in a specific time period.

Productivity Sharing plans, in general, and IMPROSHARE in particular should rank high when compared to Profit Sharing plans. We respectfully suggest that the Committee expand its mandate to include Productivity Sharing as a means to increase Canadian productivity.

## APPENDICES

Woods Gordon

APPENDIX I

## A. PROCESS CHANGE

## APPENDIX 1

## I Process Change

Process Change incorporates the techniques of industrial and systems engineering, job enrichment, job design, team building and participative work structure. The application of each of these elements can vary from project to project, but they are available within the approach for use as appropriate.

The term 'process change' is used to emphasize the scope of the approach in that it considers the four major 'processes' that are important in any work setting: technical; social; organizational; and procedural.

### The basic idea

- Every work situation has two aspects: technical (how the work gets done) and social (how the employees respond to the work and the organizational climate). In any program of work improvement both aspects must be considered.
- Employees know a great deal about their own jobs and, in the right circumstances, can offer many good ideas for improvement. They will generally respond enthusiastically to opportunities for participative job and system re-design.
- Employees are motivated by an efficient use of their time - in this sense, delays, faulty equipment, workload inequities, conflicting priorities, indefinite supervision, and apparent waste of effort are de-motivating.

### Why we developed the process change approach

Traditional industrial engineering approaches concentrate on methods, measurement and controls. Those approaches are valid and can provide benefits. Until now, however, they seldom included any of the techniques for improvement that have been developed in the behavioural science field. Business management, in turn, has generally been sceptical of behavioural science - primarily because of a perceived lack of 'practicality' and quantification.

It has been apparent to us, however, that this situation is changing: employees are better educated and more mobile than they used to be; they expect a better work experience; and there have been indications that chance combinations of industrial engineering and behavioural science are producing significant practical improvements. Three years ago, therefore, we began to explore how to formalize this combination toward the development of a program.

With two notable exceptions, very little has been done elsewhere along these lines. The exceptions are:

## APPENDIX 1

- so-called 'Job Enrichment' programs - these approaches are work based and do use some forms of industrial engineering. They rely too heavily on Herzberg, however, and the term 'job enrichment' is misleading;
- 'The Quality of Work Program' being carried out by the National Quality of Work Centre in the U.S.A. This program assigns teams to selected projects to explore improvement based on the concept that "maximized performance and the highest quality of working life arise from the most effective *combination* of social and mechanistic systems into one". It combines the process change itself with an evaluation component carried out by an outside organization.

We decided that the most useful approach would be one that (a) was not restrictive in use (job enrichment) and that (b) required the appropriate competence from one team, rather than several teams with different disciplinary postures.

APPENDIX 1

**B. THE PROCESS CHANGE PROGRAM**

## APPENDIX I

## II The Process Change Program

The program is designed to bring the maximum amount of expertise and 'motivation' to bear on the improvement of a particular work situation. The techniques of industrial/systems engineering and behavioural science are applied and amplified by the knowledge of the people who are actually performing and supervising the tasks under study. By adding employee and supervisor input to the study, a motivational effect is produced that increases the likelihood of acceptance of change and successful implementation of improvements.

To achieve this, we have found the following sequence of events to be important:

- an expert review of the area or areas to be studied must be carried out to determine the broad work situation. The review will cover the work being done, the way the work and the employees are organized, the control procedures in effect and the way the employees are responding to their 'environment';
- a 'model' for improvement, that incorporates the review results, must be developed as a vehicle for manager, supervisor and employee discussion.
- a working committee, selected from the employee and supervisory groups, must discuss the 'model' and develop a finalized arrangement for improvement, with the assistance of the experts who undertook the review.

The 'model' is important as the method of combining the external and internal expertise. It can include re-design of jobs, departmental work system changes, new methods of distributing work and controlling output, the development of 'self control' procedures, task combinations, task rearrangement, changes in supervisory procedures. Whatever form it takes, however, it must be evident that it takes into account most of the deficiencies and frustrations discovered in the diagnostic review and it must be usable as a starting point for working committee discussion. In that way it provides a focal point and a means for keeping the working committee on track.

The three parts of the program are described in more detail as follows:

### 1. Diagnosis

A diagnosis chart illustrating the factors that are considered in the review stage, is set out on the opposite page. Each factor has a technical and a behavioural aspect, for example:

#### **The Work Itself**

Technical - the actual effectiveness, or efficiency, of the work system, the equipment, workplace layout and methods of work.

**APPENDIX 1**

Behavioural - the design of employees' jobs, the system of task structures and the flexibility (as opposed to rigidity) of the work system - how these can be improved to increase the operators' sense of effectiveness.

**Employee response**

Technical - the measurable indications of the employees' response to their work situation - the aggravation level of the work system, the real productivity level, rates of absenteeism and turnover.

Behavioural - catalogued expressions of the employees' feelings about the jobs, the daily work routine, the work system and the control procedures within which they operate.

**Organization**

Technical - the aspects of the information system that indicate acceptable and unacceptable performance levels and the evaluation process that results.

Behavioural - the relationship between work design and the organizational climate, the level of resistance to change, the organization sensitivity to interference and the requirements for 'unfreezing'.

**Control**

Technical - current and required techniques and procedures for measuring productivity and distributing information for 'control' results.

Behavioural - review of ways to move location of controls downward, toward 'self-control' and participative climate.

The diagnosis phase is carried out by the consultant (or trained staff personnel).

**2. The conceptual model**

The results of the diagnosis review and proposals for improvement are discussed with management before proceeding to the next phase. Usually the improvement ideas will be incorporated into a model for change to serve as a base for working committee discussion. It is deliberately incomplete, to avoid the appearance of a management or consultant 'preference' and to promote discussion.

**3. The working committee**

An ideal size for the committee is eight people, including the consultant and one or two supervisors. The consultant chairs the meetings as an expert assistant, but he does not dominate the discussion. In most cases the committee prefers the consultant to be chairman, to ensure effective discussion. Discussion is focused on the model, which can be altered completely if the committee believes that to be necessary.

Department employees not on the committee are kept informed by bulletin and discussion with committee members.

**PROCESS CHANGE**

**A NEW PROGRAM FOR PRODUCTIVITY IMPROVEMENT**  
**COMBINING THE TECHNIQUES OF INDUSTRIAL ENGINEERING AND BEHAVIOURAL SCIENCE**

I      The Basics of the Program	II     The Program Stages	III    Benefits
<b>A. Diagnosis</b>	<b>B. The Conceptual Design</b>	<b>C. The Working Committee</b>
The program concentrates on the four factors that affect productivity		
1. Work Technology - the way the work is done Workplace analysis Workplace analysis and design Equipment evaluation	1. Consultant overview of the existing status - technical and behavioural.  1. Work Technology Technical - How the system flows, the effectiveness of work methods and equipment. Behavioural - The appropriateness of task structures and job designs, the flexibility of the system.	1. Make up - Selected by the consultant - Approximately 8 members (for one area or department) including consultant - Employees who demonstrate interest and ability - Supervisory staff (no more than 2) of affected work systems.
2. Social Factors - the meaning of the job to the person doing it Job satisfaction studies Job design Design of control procedures toward employee self-control	2. Social Factors Technical - The measurable effects of current employee response - productivity, absenteeism, turnover rate and system effectiveness Behavioural - The employee's response to his job and his daily activity routine.	1. Work Technology Improved Methods and work systems Customer service Productivity Productive capacity Reduced Operating costs
3. Organizational Factors - the relationship between management structure, management styles, technology and employee interests Management coaching Team building Design of work process flexibility and a participative environment	3. Social Factors Consultant development of a generalized conceptual model of a revised department work system - to be used as a discussion base with a department Working Committee.  Meeting 1 Review of purpose, method and terms of reference. Review of conceptual model	2. Social Factors Rational jobs and work systems Increased satisfaction and motivation Reduced absenteeism and turnover
4. Control Procedures - the ongoing monitoring of performance Work measurement Workflow scheduling Staff scheduling Performance budgeting	3. Organizational Factors Technical - The method of feedback and evaluation Behavioural - The sensitivity of the organizational system to intervention and change; the relationship between the organizational climate and the design of the work process	3. Organizational Factors Organization and work process compatibility Organizational awareness and flexibility Internal process change capability
	4. Central Procedures Technical - The techniques of measurement and control and the development of productivity information. Behavioural - The distribution and use of control information, the location of controls and the extent of self-control opportunities.	4. Meeting 6 Preparation of final work system design Detailed implementation plan and schedule Presentation to senior department manager  Implementation Working Committee responsible for - job method training - office layout revisions - forms design and integration - monitoring of implementation

## APPENDIX 1

When the model is finalized, the working committee, assisted by the consultant, makes a presentation to management for approval to implement.

### The significance of the process change approach

We have used this approach on several assignments, in a variety of work situations. The significant developments in those programs are as follows:

- the employees are very interested in being involved and are able to provide a great many *practical* ideas
- given the interview process, the consultant (or expert) is very acceptable to the Working Committee; he is regarded as a consultant to *them*
- in the first stages of the committee's work there is skepticism of management's intention to act on suggestions; the consultant, again, is looked to for assistance in this
- the final model is significantly better than the first conceptual model, because of the committee's detailed knowledge
- once finalized and approved, the changed process is regarded as the committee's (and the employee's) own; ensured and speedy implementation is the usual result
- management guarantees are required when the changes recommended are perceived to have an effect on the status of any employee in the group, these are usually short term only.

A process change program schedule is set out on the opposite page.

APPENDIX 2

**PROCESS CHANGE:  
A MODEL FOR WORK REDESIGN  
AND PRODUCTIVITY IMPROVEMENT**

**Woods Gordon**

APPENDIX 2

PROCESS CHANGE:  
A MODEL FOR WORK REDESIGN  
AND PRODUCTIVITY IMPROVEMENT

A Paper by:

A. Grant  
and  
J. Farquhar

## APPENDIX 2

ABSTRACT

In this chapter, the authors describe the implementation of a program that combines industrial engineering and behavioural science techniques to achieve operations improvement for the organization and an increase in job satisfaction for employees.

The program, implemented in the Insurance Corporation of British Columbia in 1978, is still in operation and has now involved some 1400 managers, supervisors and staff. It reflects the desire of employees for meaningful work, improved organizational effectiveness and a better working experience. Finally, the program recognizes the changing nature of today's employees who are better educated, more mobile, less dependent on current employment, and more demanding of a better work experience including some say in the design and control of their jobs and their immediate working environment.

In this account of a highly successful project, the authors demonstrate how an innovative approach that encourages the participation of all employees who have a stake in a work situation can produce substantial benefits for the corporation including operating cost reduction, improved work systems, methods and procedures and improved customer service. At the same time the benefits to employees include; more interesting jobs, a more rational working environment, an opportunity for self control, and a reduction of factors in the workplace and organization that previously had produced aggravation.

## APPENDIX 2

I. Introduction: I.C.B.C. and Process Change

The Insurance Corporation of British Columbia (I.C.B.C.) with a work force of 2300 employees, is a B.C. crown corporation established in 1973 primarily to meet the motoring public's insurance needs. Starting up and operation of such a large corporation virtually overnight was a monumental task which inevitably resulted in some operating inefficiencies. The corporation had little opportunity to design cost effective systems at its beginning due to the priority placed on rapid start-up, staff recruitment, and the design and implementation of computerized systems.

In March, 1978, I.C.B.C. acquired a new Chief Executive Officer and that fall an internal productivity improvement program was begun. Instead of merely creating a task force on productivity, a permanent on-going function within the organization called the Productivity Improvement Department (P.I.D.) was established. Its mandate was to undertake programs of productivity improvement within areas of the Corporation where significant benefits might be realized. The manager of the new organization was to be "responsible to the Senior Vice-President of Administration for the organization, introduction and continuing operation of the Corporation's new permanent productivity improvement program".<sup>1</sup>

Establishment of the P.I.D. created a need for outside consulting assistance to develop a training program tailored to the unique needs of the department. The major goal of the training program was to develop the technical skills and leadership abilities of P.I.D. staff necessary to enable them to organize and carry out work redesign and

---

1. I.C.B.C. Document, A Proposed Plan for a Productivity Improvement Program in I.C.B.C., August 1, 1978.

## APPENDIX 2

productivity improvement projects. Program staff were expected to be able to achieve lasting productivity gains with the full participation and cooperation of the management and staff of target departments within I.C.B.C.

In September 1978, Woods Gordon was approached by I.C.B.C. and asked to assist the Corporation in the design, establishment, and early implementation of both the Productivity Improvement Department and the training program for its staff. Woods Gordon proposed an adaptation of their approach to operations improvement known as "Process Change" and this was agreed to by I.C.B.C.

### II. Process Change: The Program

"Process Change" is a structured program combining industrial engineering and behavioural science techniques to achieve operations improvements for an organization and an increase in job satisfaction for employees. It reflects the widely recognized desire of employees for meaningful work, improved organizational effectiveness, and a better working experience.

"Process Change" was presented to I.C.B.C. as a program for achieving improvements in the work place. It was recognized that these changes would vary depending on the point of application in the Corporation, but it was generally expected that the program would produce such things as improved productivity, improved labour relations, more interesting and satisfying jobs, an improved organizational climate, and operating cost reduction.

## APPENDIX 2

The basic premises underlying "Process Change" are:

- o Every work situation has two dimensions: technical (how the work gets done) and social (how the employees respond to the work and organizational climate). In any program of work improvement, both aspects must be considered.
- o Employees know a great deal about their own jobs and in the right circumstances can offer many good ideas for improvement. They will generally respond enthusiastically if given the opportunity to participate in job and system redesign.
- o Employees are motivated by an efficient use of their time - in this sense delays, faulty equipment, workload inequities, conflicting priorities, indecisive supervision, and a perceived waste of effort are demotivating.

Why the "Process Change" Approach was Developed

Traditional industrial engineering (I.E.) approaches concentrate on work methods, measurement, and controls. This approach to operations improvement has been shown to work countless times in a wide variety of organizational settings. Until recently, however, I.E. seldom included, in any organized or systematic way, the techniques for performance improvement that have been developed in the behavioural sciences. Business management also had generally been skeptical of behavioural science - primarily because of the perceived lack of practicality and quantification.

## APPENDIX 2

Several years ago, Woods Gordon recognized that some of its projects employing traditional industrial engineering techniques were not having either the desired or expected impact on client organizations and productivity gains achieved during the course of a project were "fading" rapidly after the consultants had left the client organization. In addition, chance combinations of industrial engineering and behavioural science techniques in assignments were producing significantly better and more lasting operations improvements. After some study the firm attributed this phenomenon to a variety of factors reflecting the changing nature of employees. They were arriving in the work place better educated, they were more mobile and less dependent on their current employment, and they expected a better work experience including some say in the design and control of their jobs and their immediate working environment. Therefore, Woods Gordon began to explore how to formalize this combination of industrial engineering and behavioural science techniques in a systematic approach that would produce meaningful and long-lasting results in the work place.

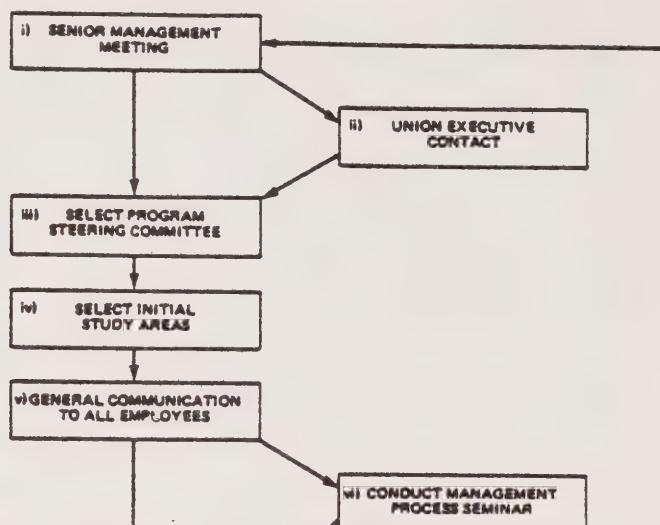
The "Process Change" Program

The program was designed with the intention of allowing the maximum amount of expertise and "motivation" available to be focussed on the improvement of a particular work situation. This is done through the application of industrial engineering and behavioural science techniques in conjunction with the knowledge of the people who are actually performing and supervising the tasks under study. By adding employee and supervisor input to the study, an important source of information about operations is tapped and a motivational effect is produced. Giving the people who run the organization and do the tasks an opportunity to make inputs into the design of operations

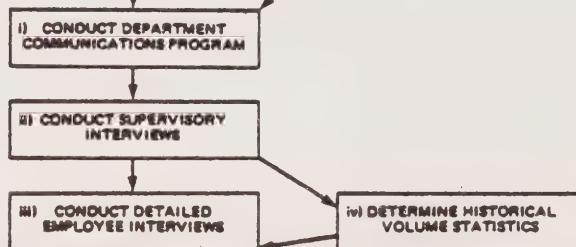
PROCESS CHANGE - A MODEL

EXHIBIT 1

## PHASE I - PREPARATION

SELECTED DEPARTMENT

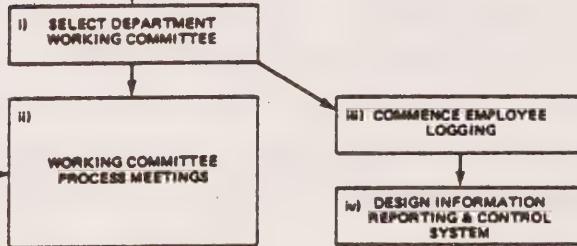
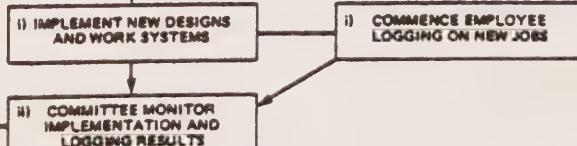
## PHASE II - DIAGNOSIS



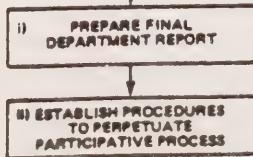
## PHASE III - CONCEPTUAL DESIGN



## PHASE IV - WORKING COMMITTEE

PHASE V - IMPLEMENTATION  
PROBLEM FEEDBACK INTERVENTION

## PHASE VI - FINALIZATION



## APPENDIX 2

and tasks increases the likelihood of their accepting the changes necessary to achieve operations improvement. Also, it increases their commitment to and support of new systems in the future, thereby ensuring that productivity gains and service improvements are retained.

The program is structured in six phases as follows (see also Exhibit 1 on the opposite page):

Phase I - Preparation

In this phase the commitment of senior management of the organization to the program is obtained and initial study areas are selected. A strategy for introducing the program into the organization is then developed in conjunction with senior management. This strategy must take into consideration union involvement where applicable, communication about the program to employees, and a process for measuring improvements resulting from the program. Finally, a Steering Committee made up jointly of senior management and consultants is established and assigned responsibility for implementation and guidance of the program.

Phase II - Diagnosis

In this phase facts and perceptions about the study area's functioning are obtained by either an external consultant or trained internal staff. These facts and perceptions are obtained from a variety of sources, such as supervisory and non-supervisory employees, historical volume statistics, and other documentation. The information is used to develop a diagnosis of the situation based upon four factors considered important in any work setting - the work itself, the employee's response to the work, the organization within which the work occurs, and the controls or procedures

# DIAGNOSIS CHART

	TECHNICAL	BEHAVIOURAL
THE WORK ITSELF	Work place layout Methods Equipment System flow	Job design Task structures System effectiveness System flexibility
EMPLOYEE RESPONSE	Real productivity Absenteeism Turnover rate Training costs	Job reaction Daily activity reaction Response to system effectiveness and controls
ORGANIZATION	Management practice Policies and procedures Methods of evaluation	Organizational climate Management needs Intervention sensitivity Ability to respond
CONTROL	Targets Control system Information distribution	The authority system Feedback Level of "self control"

## APPENDIX 2

employed to monitor and evaluate performance. Each of these factors is reviewed from both a technical and behavioural perspective (see Figure II on the opposite page for a diagrammatic presentation).

Phase III - The Conceptual Design

The results of the diagnostic review and proposals for improvement are incorporated into a conceptual design for change in the area under study. This conceptual design is intended to be used as a framework for discussion and is deliberately incomplete to avoid the appearance of a management or consultant "preference" which might tend to suppress discussion.

Phase IV - The Working Committee

A Working Committee of six to eight people including the consultant or internal facilitator, one or two supervisors/managers, and several employees of the department under study is then assembled. The consultant chairs the first meeting of this committee as an expert assistant but consciously participates in such a way as not to dominate the proceedings. It is the role and responsibility of the Working Committee not the consultant to refine the Conceptual Design and to work out the changes necessary in the area to gain the operating improvements possible. This process generally takes from four to six meetings of one and one-half to two hours each. Working Committees typically prefer the consultant to remain as chairman, however, at the second or third meeting it is important for the consultant to relinquish this position in favour of a committee member immediately attached to the area under study. This has the effect of enhancing participation in the redesign process and creating ownership of the required changes identified by the committee by committee members and other departmental employees.

## APPENDIX 2

In addition to recommendations for change, the Working Committee is also responsible for establishing the success criteria for these changes. That is, they also establish control standards against which the effect of changes can be measured to monitor progress in operations improvement.

Department employees not on the Working Committee are kept informed of committee proceedings by means of bulletins and discussion with Committee members.

When the final design for improvement is completed, the Working Committee, assisted by the consultant, makes a presentation to management for approval to implement. Once approval is received the Committee makes a similar presentation to the remaining employees of the area under study.

Phase V - Implementation

This phase is concerned with the implementation of approved recommendations. Implementation occurs through the Working Committee assisting department employees in learning and adjusting to new designs and in training these employees in new skills where required. The Working Committee also monitors implementation by comparing results of new operations against previously established success criteria and intervening to modify recommendations and/or implementation where performance is not up to expectation.

Phase VI - Finalization

Once the implementation phase has been completed the Working Committee then prepares a final report for the department. This final report includes such things as the results of the Committee process, the established

## APPENDIX 2

performance standards, potential savings and how to achieve them, and long-term methods improvements. In addition to this final report, the Working Committee establishes mechanisms and procedures to perpetuate the participative process. In a sense, the Working Committee then becomes an agency for change within the organization and can contribute significantly to the solution of future organizational problems.

"Process Change" creates a cooperative, problem solving environment in which managers, supervisors and employees can work together to produce a more effective and enjoyable working environment. Problems attacked can include the redesign of jobs, departmental work system changes, new methods of distributing work and controlling output, the development of employee control procedures, task rearrangement, and changes to supervisory and managerial procedures. In all of this the traditional role of the consultant as "technical expert" is changed to a role of catalyst and group process facilitator.

Finally, if "Process Change" is to work certain fundamental requirements must be met. These include:

- o Staff employment must be guaranteed. This is not to say that staffing levels might not be decreased by attrition or by transfer, but every employee involved in a "Process Change" project is at least assured of continuing employment at the existing salary level and that no layoffs will take place.
- o The process must not permit the Working Committees to deal with issues that are legitimately a part of the collective bargaining process.

## APPENDIX 2

- o Management and supervisory personnel must be a part of the participative process, must retain the right to manage, must make the decision to implement changes, and must be accountable ultimately for the achievement of results.
- o Management must be prepared to recognize the potential value of employee participation and to act positively on worthwhile recommendations for operating improvements. Also, when recommendations for improvement are rejected management must be prepared to explain fully the reason why.

III. THE PROGRAM: ITS IMPLEMENTATION AT I.C.B.C.

As a first task after its establishment Productivity Improvement Department staff developed a list of possible pilot projects which might be undertaken to gain experience and credibility for the unit and to demonstrate how the program would work. As part of this step, the staff of the unit prepared a comprehensive plan and budget for the program. The plan included the philosophy, objectives, and strategy believed necessary to successfully implement the most effective productivity improvement program. At the conclusion of all this preparatory work the Refunds and Customer Service Department was chosen for the first project.

The role of this department was to provide information, service, and refunds to the motoring public. Since 1976, when the Refund Unit and Customer Service were merged into one department, the volume of activity had not increased significantly and previous backlogs of work had been brought under control. At the time of the study there were 52 personnel assigned to this department working on two shifts.

## APPENDIX 2

Management of the department had responded favourably to the P.I.D. offer to assist them in developing more cost-effective operations. Departmental staff were also quite receptive to the prospect of developing an improved working environment. Many staff were concerned with the current work arrangements and felt they resulted in boring jobs and less than satisfactory productivity. There was also a general belief within the department that substantial operating cost savings could be achieved.

Prior to beginning the project all P.I.D. staff were involved in a two-week intensive training program conducted by Woods Gordon. The purpose of the training program was two-fold: to train internal facilitators in the methods, applications and processes of industrial engineering and behavioural science which would assist them in effectively carrying out their productivity improvement program; and to permit the P.I.D. staff to develop a clear understanding of the "Process Change" program and its application.

It was neither expected nor intended that they would become experts in either industrial engineering or behavioural science as a result of this two-week intensive training program. Rather, upon completion of the training program staff were expected to be relatively familiar with the techniques and applications and feel comfortable using these "tools" to assist them in launching their first project (with guidance from Woods Gordon).

#### Project Objectives

The objectives of the project as defined jointly by the department and P.I.D. consultants were as follows:

- o To review the Refunds and Customer Service department operations;

## APPENDIX 2

- o To identify and define the operating and work environment problems of the department and recommend solutions;
- o To identify redundancies and duplications in the operation, and to change the procedures, structure, and work flow to eliminate or reduce them;
- o To redesign and improve jobs wherever possible, making them more interesting and more productive;
- o To develop performance measures and work standards for the department;
- o To develop and implement a productivity/performance monitoring system;
- o To control costs and/or effect savings; and
- o To develop a plan for reassignment of staff if position redundancies occurred.

The Process

The P.I.D. consultants prepared the Refunds and Customer Service Department for the project by holding a series of orientation meetings with all staff members to provide information on what the project was about and to answer any questions or concerns department staff might have.

Contact was made with the Executive of the union to inform them of the Corporation's plan and to establish a mechanism for maintaining communications. As the first project was undertaken, every effort was made to keep the union informed. This approach suited the labour relations climate at the time and was effective.

## APPENDIX 2

An overriding policy established by I.C.B.C. senior management (Steering Committee) for all productivity improvement program efforts was that no staff member would lose their job, receive any pay reduction, or suffer a decrease in job responsibility as a result of the productivity improvement program. Job security was a fundamental principle continually stated and adhered to throughout the project.

P.I.D. consultants conducted individual interviews with all management and staff of the department. These interviews were conducted to obtain a clear understanding of the varied functions as well as to identify the major problems and areas for improvement as seen through the eyes of departmental staff. At the same time as the interviews were being conducted, historical records were investigated and analyzed to obtain information on the workload and staffing patterns over the prior three years. From these analyses activity and workload charts were prepared and analyzed.

With this data in hand, the P.I.D. consultants then set about organizing and interpreting it. The result of this effort was a preliminary diagnosis of departmental functions, processes, and problems. Upon completion of the preliminary diagnosis a conceptual design of departmental operations dealing with major problem areas and proposed alternative solutions thereto was developed for presentation to the Working Committee.

During the interviewing of individual managers and staff the consultants identified potential members of the Working Committee. Criteria used in this selection process were:

- o Expression of interest in being a member of the Working Committee;
- o An apparent ability to communicate well; and
- o Representation from the various tasks or work units within the department on the Working Committee.

## APPENDIX 2

Six departmental staff were selected to be on the Working Committee including two group leaders (supervisory) and four clerical personnel. One of the P.I.D. consultants was also assigned to the Working Committee.

The first meeting held with the Working Committee was used to give an overview of the project, to outline the roles and responsibilities of Working Committee members as well as the P.I.D. consultant, and to establish a mechanism for communicating with those departmental staff not on the committee concerning the activities and results of the Working Committee. The Committee then began a series of group meetings to review the conceptual design developed by the consultants.

The P.I.D. consultant was elected Chairman by the Committee. The Committee felt they would function more effectively initially if the chair were occupied by the consultant due to his expertise. They also agreed that as the Committee evolved and gained more experience then the chairmanship would either be assumed by another member of the Working Committee or the consultant would be joined in the chairman's role by a second member of the committee. Ultimately, in this case, the joint chairmanship model was followed. The Working Committee, with the assistance of the consultant, then began the task of reviewing the conceptual design.

The first meeting of the Working Committee was held early in October, 1978. Presentation of the Working Committee's recommendations to senior management of the Corporation was made in the latter part of January, 1979. Between these two dates, numerous meetings were held with the total Working Committee as well as with Task Groups assigned specific responsibilities by the Committee. Meetings ranged from one and one-half to

## APPENDIX 2

two hours duration in the early part of the project to full day sessions in the latter part of the project. Throughout this time Committee members communicated both formally and informally with other members of the department concerning the activities of the Working Committee. This was accomplished by giving each member responsibility for communicating with specific work groups or task units the events taking place at the Working Committee sessions as well as by circulating minutes of each Working Committee meeting throughout the Department.

Initial hesitation and confusion about role felt by all committee members gradually gave way to confidence and enthusiasm for the task. The hesitation and confusion arose from never having done anything like this before and from lack of trust in management's sincerity and commitment to the program. The confidence and enthusiasm emerged as the various individuals discovered they did have something to contribute and the committee as a whole saw that the recommendations being worked out would make a difference to the department when implemented.

The Working Committee identified over 50 problems within the Refunds and Customer Service Department. These problems fell into three broad categories:

- o policy and procedures;
- o staffing and organizational structure; and
- o external relationships.

These problems were then refined into a list of 39 problems and recommended solutions and this list was presented to the management of the department for their review and comment. Upon gaining their understanding of and agreement to both the problems and the recommendations, a presentation was

## APPENDIX 2

made to senior management of the Corporation. All 39 recommendations of the Working Committee were approved by senior management and the process of implementatton, the strategy for which had already been worked out by the committee, was begun.

The Working Committee took charge of the implementation phase of the project and assumed responsibility for communicating approvals and change plans to other staff, implementing changes to systems and procedures, training staff in new jobs, applying new work standards, introducing forms design changes, and monitoring performance improvement. The Committee had the power to modify the implementation strategy on an on-going basis in response to its monitoring of results to ensure that optimal results were achieved. Throughout the implementation both P.I.D. and Woods Gordon consultants monitored the process to ensure that when technical difficulties were encountered in such areas as forms design, standards development, and/or performance monitoring help was available and provided swiftly.

The implementation took several months and involved all supervisors and staff. The more people worked with the changes, the more they identified with them, understood the rationale for them, and saw the potential for improvements in both performance and working environment arising from them. As a result the Refunds and Customer Service Department achieved the following:

- o Improved work methods were developed and implemented;
- o Improved processing of refunds;
- o Customer Service was improved;
- o Work standards were established for various positions within a newly established organization structure;

## APPENDIX 2

- o Opportunities for greater productivity and higher work standards were established;
- o Better organization and management controls were developed and implemented;
- o Staffing was reduced from 52 to 36 employees; including a reduction of 5 supervisory positions;
- o Employees whose positions were made redundant were reassigned to similar positions in other departments at I.C.B.C.;
- o Employee satisfaction with improved job design was increased; and
- o Costs for the department were reduced approximately \$250,000 over the current fiscal year.

IV. Implementation of "Process Change": Benefits and Results

Since the productivity improvement program was begun at I.C.B.C. in the Fall of 1978, ten separate projects covering some 1,400 of the Corporation's 2,300 employees have been undertaken. An additional five projects are currently underway and a further eight are planned for the next two years.

The ten projects completed to date range in size from one covering 800 employees to one covering 16 employees. The most consistently identified problems across all projects tend to be process rather than task related and include: poor communications between staff and managers; inefficient work flows; inappropriate forms design; conflicting procedures manuals; and poor supervisory practices.

## APPENDIX 2

Benefits

The project reports issued to date have identified several opportunities for improving productivity. Some of them are opportunities for quantifiable "savings". These savings, measured on an annual basis, now exceed the total cost of operating the Productivity Improvement Department to date by more than 2:1. (The longer the term over which these savings are measured, the greater this ratio of savings to costs becomes, in that they go on every year while the cost of generating them does not change).

During the existence of the program the Corporation has experienced a modest increase in the number of policy holders while the number of employees has remained constant.

The Corporation has also achieved and continues to maintain the lowest ratio of administrative expense to premiums of any insurance company in North America.

In addition to the quantifiable benefits derived from the program, there have been a number of "soft" benefits. These include:

- o an improvement in organization climate due to the clearing away of staff complaints on procedural and environmental matters as part of the recommendations arising out of the projects;
- o a greater sense of participation in the company by all employees as they can see their complaints and suggestions dealt with or get immediate feedback on why action can't be taken if such is the case;
- o an improvement in interdepartmental cooperation as the program has shown employees the interdependence of the departments and operations of the Corporation;
- o an increase in managerial efficiency as the management of the Corporation is more sensitized to inefficiencies in management by the projects; and

## APPENDIX 2

o more recognition of the need for and acceptance of organizational change on the part of employees.

Results

The appointment of a new President in the Spring of 1978, signalled the start of a change in managerial style at I.C.B.C. The change was to be in the direction of a more participative style of management and the Productivity Improvement Department was an integral part of the strategy for implementing this changed style.

The fact that management has become more participatory at I.C.B.C. and that this has been, at least in part, due to the P.I.D. was identified in the previous section of this report. The difficulty of achieving this change in the task oriented environment of any large organization has been experienced at I.C.B.C. The need to become more process oriented in order for participative management to be effective is a difficult lesson for many managers and I.C.B.C. is no exception. A major difficulty experienced both within the P.I.D. and more broadly throughout the Corporation has been how to become more sensitive to process issues in a task oriented and dominated environment. The jury is still out on this one.

On the more positive note, "Process Change" and the Productivity Improvement Department at I.C.B.C. have demonstrated the operations improvements available through the combination of industrial engineering and behavioural science and the value of an effective working relationship between internal and external consultants on productivity improvement projects.

## APPENDIX 3

WOODS GORDON, MANAGEMENT CONSULTANTS

Woods Gordon is a wholly-owned Canadian partnership with over 280 professionals located in 11 offices throughout this country.

The firm was founded in 1932 to provide productivity improvement services initially to the textile industry. Since that time the firm has assisted both the private and public sectors in productivity improvement strategy formulation.

Our client list includes most of the major names in Canadian industrial, commercial, institutional, financial and governmental organizations. Additionally, we have international affiliations and we have done extensive consulting work abroad.

The assignments we have carried out for clients cover a broad range of management services including:

- Assessment of Operations
- Budgetary Control
- Cost Control
- Economic Computer Applications
- Facilities Planning
- Financial Planning and Management Accounting
- Industrial Engineering
- Long Range Planning
- Maintenance Management Systems
- Management Information Systems
- Manpower Planning and Development
- Methods Analysis
- Operations Research
- Organization Planning and Development<sup>2</sup>
- Personnel Administration
- Process Change
- Production Planning and Control
- Productivity Scheduling
- Project Control and Critical Path Studies
- Quality of Work Life
- Statistical Analysis
- Supervisory Training
- Work Study

## APPENDIX 3

In recent years the Company has been active in promoting new management philosophies designed to improve productivity. We are continually researching new management concepts both in North America and abroad. Most recently, two of our staff members visited Japan to learn first hand how the Japanese management techniques differ from our own.

In addition two of our Partners are presently concluding a thorough review of Quality Circle techniques successfully being used throughout the U.S.

# EMPLOYEE PROFIT SHARING PLAN

## EMPLOYER

- CONTRIBUTION DEDUCTIBLE IN YEAR  
PAYMENT MADE

## EMPLOYEE

- TAXED ON BENEFIT IN YEAR OF  
EMPLOYER CONTRIBUTION EVEN THOUGH  
RECEIVED IN FUTURE YEARS

## EMPLOYEE BENEFIT PLANS

### EMPLOYER

- CONTRIBUTION DEDUCTIBLE ONLY WHEN DISTRIBUTED TO EMPLOYEE

### EMPLOYEE

- TAXED ON BENEFIT ONLY IN YEAR RECEIVED

## DEFERRED PROFIT SHARING PLANS

### EMPLOYER

- CAN CONTRIBUTE UP TO \$3,500 PER EMPLOYEE
- IMMEDIATE TAX DEDUCTION

### EMPLOYEE

- NOT TAXED ON BENEFIT WHEN CONTRIBUTED TO PLAN
- TAXED TO EMPLOYEE ONLY AS RECEIVED
- ELIGIBLE FOR ROLLOVER TO RRSP

### FEDERAL BUDGET CHANGES!

## EMPLOYEE STOCK OPTIONS

### GENERAL RULES

- BENEFIT TAXED AS EMPLOYMENT INCOME  
WHEN SHARES RECEIVED
- EMPLOYER GETS NO TAX DEDUCTION

### EXCEPTION FOR CCPCs

- NO TAX WHEN SHARES RECEIVED
- ON SALE ONLY ONE HALF OF BENEFIT TAXED

### FEDERAL BUDGET CHANGES!

## SOCIO-TECHNICAL APPROACHES

- QWL INITIATIVES
- QUALITY CIRCLES
- PROCESS CHANGE PROGRAMS
- PARTICIPATIVE MANAGEMENT

## CHARACTERISTICS

COOPERATIVE ATTEMPTS TO IMPROVE:

- OPERATING PRODUCTIVITY
- JOB SATISFACTION
- MOTIVATION

THEY HAVE COMMON:

- GOALS
- BELIEFS ABOUT ORGANIZATIONS  
AND EMPLOYEES

## GOALS AND BELIEFS

- TODAY'S EMPLOYEES ARE DIFFERENT
  
- EMPLOYEES WANT:
  - MEANINGFUL WORK
  - EFFECTIVE UTILIZATION
  - TO USE THEIR SKILLS
  - NEW SKILLS
  - PARTICIPATION

## GOALS AND BELIEFS

- MANAGERS ARE RECOGNIZING:
  - SOCIAL VS. TECHNICAL FACTORS
  - EMPLOYEE POTENTIAL
  - A NEW APPROACH/ENVIRONMENT  
IS NEEDED
- MANY MANAGERS ARE REALIZING:
  - PARTICIPATIVE APPROACHES MEET  
THESE GOALS
  - THESE APPROACHES NEED NOT  
JEOPARDIZE “CONTROL”

## CONCLUSIONS

- APPROACHES ARE CONSISTENT WITH THE OBJECTIVES OF BILL C-225
- BUT CAUTION IS NEEDED:
  - NEW MANAGEMENT SKILLS
  - TRUST AND RESPECT
  - KNOWLEDGE OF THE BUSINESS
- THESE APPROACHES CAN BE USED IN ADVANCE OF PROFIT SHARING TO DEVELOP THE NEEDED SKILLS

## SOME EXPERIENCE

- CANADIAN NATIONAL RAILWAYS
- CENTRAL DYNAMICS
- ALBERTA HEALTH CARE INSURANCE
- INSURANCE CORPORATION OF BRITISH COLUMBIA

## WOODS GORDON

- A CANADIAN PARTNERSHIP
- 50 YEARS EXPERIENCE IN  
PRODUCTIVITY IMPROVEMENT
- 280 PROFESSIONAL STAFF
- 12 OFFICES ACROSS CANADA
- A FULL-SERVICE CONSULTING FIRM

**IMPROSHARE**

**IMPROVED**

**PRODUCTIVITY**

**SHARING**

## PHILOSOPHY OF IMPROSHARE

- EMPLOYS CONTEMPORARY SOCIO-TECHNICAL TECHNIQUES
- ENCOURAGES EMPLOYEE PARTICIPATION
- REDUCES LABOUR-MANAGEMENT CONFLICT
- SIMPLE TO UNDERSTAND, IMPLEMENT AND ADMINISTER
- CAN INCLUDE ALL WORKERS AND SUPERVISORY PERSONNEL

## MECHANICS OF IMPROSHARE

- STANDARDS SET AT THE ACCEPTED PRODUCTIVITY LEVEL
- BASE PERIOD IDENTIFIED
- DIRECT HOURS OF INPUT AND OUTPUT ESTABLISHED FOR BASE PERIOD
- INDIRECT HOURS OF INPUT ADDED TO STANDARDS
- OUTPUTS AFTER IMPLEMENTATION ARE COMPARED TO APL OF BASE PERIOD
- IMPROVEMENT IN PRODUCTIVITY SHARED 50-50, COMPANY AND EMPLOYEES

RESULTS OF IMPROSHARECANADA

<u>COMPANY</u>	<u>EMPLOYEES</u>	<u>SALARIED EMPLOYEES INCLUDED</u>	<u>UNION</u>	<u>AVERAGE GAIN</u>
PRINTING (LITHO)	100	YES	NO	20%
ALUMINUM FOUNDRY	80	YES	NO	25%
MEAT PROCESSING	80	YES	NO	34%
MINING	125	NO	U.S.W.A.	10%
EXPLOSIVES	25	YES	NO	8%
TIRES	1,800	YES	RUBBER WORKERS	12%
AUTOMOTIVE ACCESSORIES	220	NO	U.A.W.	15%

\* \* \* \* \*

72 U.S. COMPANIES SURVEYED HAVE SHOWN AN AVERAGE GAIN OF 22.2%

# APPLICABILITY OF IMPROSHARE

WHEREVER OUTPUT CAN BE MEASURED

- MANUFACTURING
- BANKS
- INSURANCE OPERATIONS
- MAINTENANCE
- MINING
- WAREHOUSING
- TRUCKING

APPENDICE "PREM-3"

EXPOSÉ PRÉSENTÉ AU

«SOUS-COMITÉ POUR L'EXPANSION  
DE LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUX  
BÉNÉFICES DE L'ENTREPRISE»

Présentation de

Woods Gordon

Consultants en direction  
des entreprises

Exposé présenté au

«Sous-comité pour l'expansion de la participation des employés aux bénéfices de l'entreprise»

Le texte traite:

- . de la participation aux bénéfices dans le contexte de la Loi de l'impôt sur le revenu
- . des méthodes socio-techniques
- . de la participation aux résultats de productivité

en tant que moyens

d'augmenter la productivité des entreprises canadiennes et d'améliorer les rapports entre le travail et la direction.

Le 28 mai 1982

Mme Céline Hervieux-Payette, député  
Présidente  
Sous-comité pour l'expansion de la  
participation des employés aux  
bénéfices de l'entreprise  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Madame la présidente,

Nous avons le plaisir de communiquer à votre comité, pour étude, un exposé dans lequel nous traitons de sujets que nous croyons relever de votre mandat.

A titre d'entreprise canadienne, nous croyons qu'il importe avant tout d'améliorer la productivité et que l'industrie canadienne doit en faire son principal objectif au cours des 20 prochaines années. Nous félicitons l'initiateur du projet de loi C-225 et les membres de ce sous-comité pour avoir fait passer au premier plan cette question capitale; nous le félicitons aussi des efforts qu'il a fait pour obtenir un mandat de recherche d'une solution à ce problème fondamental d'envergure nationale.

Nous vous savons gré de l'occasion qui nous sera donnée le 2 juin 1982 de discuter avec votre sous-comité des éléments que contient notre exposé.

Veuillez agréer, madame la présidente, nos meilleures salutations.

(Signature) Woods Gordon

RJB:AG:JAM:mmk

## I. STIMULANTS ACCESSIBLES AUX TRAVAILLEURS AUX TERMES DE LA LOI DE L'IMPÔT SUR LE REVENU DU CANADA

La loi canadienne de l'impôt sur le revenu renferme diverses dispositions concernant le partage entre les employés et les employeurs des bénéfices et des résultats de la croissance. Il est vraisemblable que l'une des fins principales de ces dispositions est de valoriser la conscience, la loyauté et la productivité du personnel en offrant aux travailleurs des stimulants pécuniaires qui sont fondés surtout sur leurs contributions aux succès de leur employeur.

Selon notre expérience, ces stimulants fiscaux ne sont généralement pas utilisés par les employeurs du secteur privé. Cela peut être attribuable au manque de connaissance de leur existence, au désir de maintenir un contrôle étroit de la propriété de la société, de l'inefficacité des stimulants selon l'employeur ou encore de l'incapacité ou du refus de partager avec les employés les bénéfices et les résultats de la croissance qui s'ajouteraient à leur rémunération normale. Nous traitons de ces stimulants plus loin.

### Options d'achat d'actions consenties aux employés

Les régimes d'options d'achat d'actions permettent aux employés d'acheter des actions dans l'entreprise du propriétaire à un prix qui est généralement inférieur à la juste valeur marchande des actions. Habituellement, l'employé dispose d'un délai défini pour exercer ses options, ce qui lui permet de retarder le paiement des actions tout en minimisant les risques inhérents à l'achat des actions. Aux termes de l'article 7 de la Loi, le bénéfice imposable qui peut découler de l'exercice d'une option d'achat d'actions ou d'un régime d'achat (soit la somme égale à la différence que l'on obtient en soustrayant le prix d'achat de la valeur des actions au moment où l'employé en fait l'acquisition) est entièrement assujetti à l'impôt parce qu'il constitue un élément du revenu d'emploi de l'employé lorsqu'il acquiert les actions.

Cependant, à titre de disposition de stimulation, le bénéfice ne sera pas inclus dans le revenu d'un employé lorsque l'employé acquiert effectivement les actions de son employeur (ou d'une entreprise affiliée) si ce dernier constitue une société de droit privé contrôlée par des Canadiens. A la condition que l'employé n'aliène pas les actions dans les deux années de la date d'acquisition, il ne figurera aucun bénéfice dans le revenu de l'employé lors de l'acquisition des actions. L'employé sera assujetti à l'impôt au titre de ce bénéfice lorsqu'il transférera la propriété des actions mais, à ce moment-là, seule la moitié du bénéfice sera imposée à titre de gain en capital imposable.

L'employé bénéficie aussi d'un traitement fiscal avantageux lorsqu'il emprunte les fonds de son employeur pour acquérir les actions, du moment que les conditions de remboursement du prêt sont raisonnables.

#### Régimes de prestations aux employés et fiducies au profit d'employés

Tout régime non enregistré de rémunération des employés ou de prestations aux employés (défini à l'article 248) peut prendre la forme d'un régime de prestations aux employés ou d'une fiducie au profit d'employés. Selon le régime de prestations aux employés, l'employé ajoute à son revenu les montants reçus du régime et l'employeur bénéficie d'une déduction fiscale pour les contributions versées au régime seulement lorsque les montants sont inclus dans le revenu de l'employé. L'employeur peut verser à un régime, au nom d'un employé, n'importe quel montant, du moment que ce montant est raisonnable. En général, la Loi définit le régime de prestations aux employés comme toute disposition selon laquelle un employeur verse des contributions à un responsable de la garde qui les conserve au profit des employés. La disposition prévoit qu'un ou plusieurs versements doivent se faire aux employés par le responsable de la garde. Cependant, les régimes de prestations réglementaires spécifiques, comme les régimes de retraite enregistrés ou les régimes de participation des employés aux bénéfices sont exclus de cette définition. Un exemple de régime de prestations aux employés serait un régime d'épargne pour les employés ou un régime de rémunération différée.

Dans le cas d'une fiducie au profit des employés, les contributions versées au régime sont comprises dans le revenu de l'employé et l'employeur bénéficie d'une déduction fiscale immédiate. Cependant, une distribution subséquente faite par une fiducie au profit des employés à un employé ne sera pas incluse dans le revenu de l'employé. Toute fiducie au profit des employés doit satisfaire certaines exigences prévues dans la Loi de l'impôt sur le revenu pour être admissible aux fins de l'impôt sur le revenu.

#### Régime de participation différée aux bénéfices

Le régime de participation différée aux bénéfices (RPDB) est un arrangement de participation aux bénéfices qui a été reconnu par le ministre du Revenu national aux termes duquel des sommes, calculées par rapport aux bénéfices acquis par l'entreprise de l'employeur ou par rapport aux bénéfices d'une entreprise affiliée, sont versées par un employeur à un fiduciaire au profit de ses employés. Si les règles détaillées se trouvent à l'article 147, les contributions de l'employeur sont, dans des limites définies, déductibles du revenu de l'année de contribution et le revenu gagné par le régime n'est pas assujetti à l'impôt, ni pour l'employé, ni pour la fiducie. Un employé peut aussi faire des contributions à un RPDB mais ces sommes ne sont pas déductibles aux fins de l'impôt. Les retraits du régime en sus des contributions de l'employé, c'est-à-dire la fraction que constituent les

contributions de l'employeur et les bénéfices du régime, sont comprises dans le revenu de l'employé au moment où il reçoit ces sommes. En raison du fait que l'employeur bénéficie d'une déduction fiscale immédiate pour les contributions et que les employés ne paient l'impôt sur ces montants qu'au moment où ils les reçoivent au cours des années ultérieures, il est évident que le RPDB constitue un instrument de stimulation valable.

#### Régime de participation des employés aux bénéfices

Aux termes de l'article 144, un régime de participation des employés aux bénéfices est un arrangement (qu'il n'est pas nécessaire d'enregistrer auprès du ministre du Revenu national) selon lequel des versements, calculés d'après les bénéfices de l'entreprise, sont faits par un employeur à un fiduciaire en fiducie au profit de ses employés et selon lequel le fiduciaire alloue chaque année aux bénéficiaires de la fiducie toutes les sommes qu'il reçoit de l'employeur et tous les bénéfices acquis par la fiducie. Les contributions de l'employeur au régime sont déductibles de son revenu dans l'année de contribution et l'employé paie l'impôt sur le montant qui lui a été alloué dans la même année, même si les fonds peuvent ne pas être touchés effectivement par l'employé durant plusieurs années. Il est évident que les dispositions de l'impôt sur le revenu applicables à un RPDB sont plus favorables que celles qui s'appliquent à un régime de participation des employés aux bénéfices.

#### Le budget fédéral du 12 novembre 1981

Même si de nombreuses modifications de la Loi de l'impôt sur le revenu ont été proposées dans le budget du 12 novembre 1981, seuls quelques modifications mineures ont été proposées pour les domaines dont nous venons de parler. D'une façon plus précise, les actionnaires importants (les actionnaires détenant plus de 10 p. 100 des actions de l'entreprise) ne peuvent prétendre à la qualité de bénéficiaires permanents d'un RPDB créé après la date du budget. De plus, les membres d'un RPDB se verront limités à un niveau de contribution maximal plus faible dans le cas d'un Régime d'épargne-retraite enregistré pour 1982 et pour les années ultérieures. En dernier lieu, les prêts à faible taux d'intérêt faits aux employés pour acheter des actions de l'employeur seront à l'avenir réputés être un avantage d'intérêt. Cependant, le montant de l'avantage sera tenu pour une dépense d'intérêts qui doit être déductible aux fins de l'impôt; ainsi sera compensée l'obligation fiscale qui incombe à l'employeur en raison de l'avantage. En tout et partout, les propositions budgétaires auront peu d'effet en général en ce qui concerne le domaine de la participation des employés aux bénéfices et aux résultats de la croissance de l'entreprise de l'employeur.

## II. ASPECTS SOCIO-TECHNIQUES DE L'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Aux fins du présent texte, les aspects socio-techniques de l'amélioration de la productivité sont notamment:

- les initiatives concernant la qualité de la vie au travail,
- les programmes de cercles de qualité,
- les programmes de modification des processus (que l'on décrit dans les appendices I et II),
- les pratiques de direction participative.

Il s'agit de tentatives faites en collaboration qui sont destinées à améliorer les opérations d'une entreprise et à augmenter la satisfaction au travail, et de là la motivation des employés. Quel que soit le qualificatif employé, ces programmes ont des objectifs communs et se fondent sur des croyances semblables en ce qui concerne les types d'organisation et leurs employés. Voici ces objectifs:

1. Les employés d'aujourd'hui diffèrent de leurs prédecesseurs. Ils ont plus instruits, plus mobiles et moins dépendants de leur emploi actuel que ne l'étaient leurs prédecesseurs. Dans plusieurs cas, les jeunes voient dans les programmes d'aide sociale une possibilité plus acceptable que l'emploi n'offrant aucun défi et aucune possibilité d'amélioration de soi.
2. Un grand nombre de travailleurs canadiens ont besoin de croire que leur emploi a un sens et qu'ils font partie d'une organisation efficace et efficiente. D'après notre expérience, le facteur le plus démotivant pour les travailleurs est le sentiment «de ne pas être au courant de la valeur de leur contribution dans les objectifs d'ensemble de l'entreprise» et le soupçon que l'on a de participer à un processus de production inefficient. La plupart des Canadiens sont dans l'obligation de travailler et veulent travailler. Mais tous, surtout les jeunes, ont besoin de sentir que leurs services sont utilisés de la façon la plus efficace.
3. Les travailleurs veulent acquérir une expérience professionnelle qui leur permet d'utiliser leurs connaissances, d'en acquérir de nouvelles; ils veulent participer à la conception et au contrôle de leurs emplois et de leur milieu de travail immédiat.
4. La direction de nombreuses entreprises reconnaît maintenant que les facteurs sociaux, tout comme les facteurs techniques, influencent la réalisation des niveaux optimums de productivité.
5. Les dirigeants commencent à reconnaître la contribution importante que plusieurs employés peuvent faire pour améliorer

les opérations, s'ils le désirent. La plupart convient que l'employé connaît très bien son emploi; qu'il sait comment il pourrait l'améliorer, comment il pourrait être plus efficient, comme il pourrait s'y prendre pour réaliser un produit de plus haute qualité et comment il pourrait réduire les frais de fonctionnement. Le défi qui se pose maintenant à la direction consiste à créer un milieu de travail dans lequel les employés sont amenés, et à toucher un avantage lorsqu'ils apportent une contribution, à réaliser des améliorations en partageant leurs idées avec la direction.

6. En dernier lieu, de nombreux gestionnaires se rendent compte maintenant que l'amélioration des opérations avec la participation des intéressés conduit à l'émergence d'un milieu de travail qui satisfait un grand nombre des besoins des employés et, en même temps, qui les encourage à faire connaître leurs idées pratiques. Les gestionnaires comprennent que ce processus peut être mis en place sans risques d'atteinte à leurs prérogatives de gestionnaires mais qu'il faut user d'une nouvelle façon de gérer le personnel. Au fur et à mesure que ces processus évoluent, le rôle du dirigeant se transforme en un rôle de facilitateur d'un rôle de contrôleur qu'il était auparavant.

Comment peut-on rattacher ces nouvelles façons de comprendre les faits aux débats du sous-comité qui étudie le projet de loi C-225?

L'objet du projet de loi est de favoriser une plus grande participation des employés de société aux bénéfices et à la gestion des entreprises par le truchement de la propriété d'actions et de la représentation dans les conseils d'administration. On prévoit que la mise en oeuvre d'un tel modèle de participation permettra d'améliorer les relations professionnelles et d'augmenter la productivité des entreprises canadiennes. Notre expérience nous donne à penser que de telles attentes ne sont pas déraisonnables.

Cependant, nous estimons que l'on ne peut faire preuve de trop de prudence dans l'utilisation d'un tel modèle et que sa réalisation doit prendre un certain temps qui sera marqué de plusieurs stades de développement espacés les uns des autres. Comme nous l'avons dit ci-dessus, les modalités participatives de la gestion des opérations exigent des capacités de gestion nouvelles et différentes de celles qu'utilisent présentement les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions. Il faudra passer par une longue préparation avant que des entreprises et des dirigeants puissent adopter avec aisance les nouvelles relations en milieu de travail qui règlent les rapports entre les travailleurs et la direction dans les milieux de travail à caractère participatif.

Un autre élément dont il faut tenir compte est que la participation et une plus grande contribution à la direction de l'entreprise présupposent un respect mutuel certain mais chaque intéressé doit se mériter ce respect. Ce respect s'acquerra à partir d'une connaissance élargie de l'entreprise et d'une préoccupation plus marquée pour la productivité et la rentabilité.

Les aspects participatifs déjà mentionnés au début du présent chapitre constituent le cadre à l'intérieur duquel les dirigeants et leurs employés peuvent acquérir les connaissances et la compréhension préalables à la mise au point d'un programme efficace de participation aux bénéfices. Des programmes comme les cercles de qualité obligent les dirigeants à réévaluer leurs relations avec les travailleurs et à adopter de nouveaux styles de direction qui favorisent la recherche ouverte et collective de solutions aux problèmes à résoudre et qui amélioreront les opérations. Ils amènent les dirigeants à reconnaître la valeur en puissance de la contribution du travailleur. De tels programmes offrent aussi aux employés l'occasion de prouver qu'ils s'intéressent à l'amélioration de la productivité et de la rentabilité tout en accédant aux satisfactions des besoins non pécuniaires qui se rattachent à leurs emplois.

Par conséquent, au cours des années, nombreuses peut-être selon la nature de l'entreprise et le climat existant des relations professionnelles, une entreprise pourra s'orienter vers un état d'acceptation de la participation aux bénéfices et à la direction par la présence de travailleurs dans le conseil d'administration en recourant à certaines techniques de direction participative. Elles doivent être utilisées pour préparer la voie à une transition sans heurts qui conduira à une nouvelle forme de direction des entreprises.

### III. PARTAGE DES RÉSULTATS DE PRODUCTIVITÉ

Au cours des dernières années, de nombreux efforts ont été déployés pour fusionner heureusement les avantages des techniques de direction participative aux programmes traditionnels de stimulants pécuniaires. Le présent chapitre traite de ce système; une solution de rechange moderne à la participation traditionnelle aux bénéfices. Cette solution de rechange est le partage des résultats de productivité. Nous résumons ci-dessous l'application passée et les principes de la participation aux bénéfices afin de permettre à chacun de comparer ces deux techniques comme il se doit.

#### I. PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES

La participation des employés aux bénéfices est un moyen de motiver les employés qui prévoient le partage des bénéfices qu'ils ont contribués à produire. Plusieurs entreprises canadiennes ont fait usage de programmes de participation aux bénéfices; les avantages se sont présentés sous la forme de paiements en argent et de paiements différés en vue de la retraite, mais parfois sous ces deux formes en même temps. Voici une citation de Bert Metzger, président de la Fondation de recherche sur la participation aux bénéfices dont le siège est aux États-Unis:

«La participation aux bénéfices est un programme de stimulation à l'échelle de l'entreprise qui a pour seul objectif d'augmenter la productivité et d'en partager les gains avec tous ceux qui ont contribué aux résultats de l'entreprise. Les régimes de participation aux bénéfices sont du même type que les régimes Improshare, Scanlon et Rucker et sont des moyens de rechange ou complémentaires pour rendre les opérations plus productives et créer des relations mutuellement avantageuses entre la direction et les travailleurs. Tous ces régimes peuvent être qualifiés de programmes de stimulation systématique parce qu'ils visent à unir tous ceux qui travaillent dans l'entreprise à atteindre les objectifs communs.»

La participation aux bénéfices crée un climat de travail que les travailleurs conçoivent comme avantageux pour eux: ils retirent des avantages tout comme l'entreprise. La participation aux bénéfices en soi peut ne pas être suffisamment attrayante à court terme pour motiver les travailleurs à atteindre des niveaux de productivité plus élevés; selon certaines entreprises, la participation aux bénéfices améliore notablement la productivité. Employée avec le partage des résultats de productivité ou d'autres stimulants traditionnels qui mesurent et assurent des avantages à court terme, la participation aux bénéfices peut constituer un ensemble complet.

Les attitudes des gestionnaires de programmes de participation aux bénéfices face aux stimulants directs ont été saisies d'une façon très intéressante dans une étude de Metzger: 9.8 p. 100 des entreprises sans régime de participation aux bénéfices accordaient des stimulants aux particuliers, des bonis de production ou de ventes tandis que 69.5 p. 100 des entreprises ayant un régime de participation aux bénéfices accordaient aussi des stimulants, en plus de la participation aux bénéfices. Les dirigeants d'entreprises à participation aux bénéfices qui accordaient des stimulants étaient sept fois plus nombreux que les dirigeants d'entreprises sans participation aux bénéfices. Malheureusement, les données n'indiquent pas quel régime a été pratiqué en premier: la participation aux bénéfices ou les stimulants. Les dirigeants ont-ils employé d'abord les stimulants pour ensuite constater qu'il manquait au climat du milieu de travail ce que pourrait améliorer la participation aux bénéfices? Ont-ils adopté plutôt en premier la participation aux bénéfices pour constater ensuite qu'elle n'offrait pas à chacun des travailleurs une motivation suffisante de rechercher des niveaux de productivité plus élevés?

Metzger soutient avec vigueur le point de vue selon lequel les résultats les plus efficaces peuvent être obtenus en pratiquant à la fois l'octroi de stimulants directs et la participation aux bénéfices de façon à constituer un programme de stimulation systématique pour l'ensemble de l'entreprise; soit des stimulants particuliers et collectifs pour les intérêts immédiats sur les lieux du travail et la participation aux bénéfices pour créer un intérêt dans l'ensemble de l'entreprise et un esprit de corps chez les travailleurs. L'usage des deux types de stimulants donne à chacun un supplément de vigueur et contribue à corriger les lacunes inhérentes à chaque régime.

Il y a quelques années, notre cabinet, préoccupé par le ralentissement de la croissance de productivité dans notre pays en dépit des nombreux systèmes de stimulants en usage dans notre secteur industriel, a décidé de rechercher des solutions de rechange. Notre recherche nous a permis d'étudier la participation aux bénéfices comme instrument de direction pour augmenter la productivité. Toutefois, nous avons dû admettre que Metzger avait raison de dire que:

«La participation aux bénéfices en soi peut ne pas être suffisamment attrayante à court terme pour motiver les travailleurs à atteindre des niveaux de productivité plus élevés.»

Nous croyions alors, et nous croyons toujours, que la participation aux bénéfices est trop éloignée de la situation d'un travailleur en atelier pour qu'il puisse rattacher les efforts qu'il fait aujourd'hui au boni qu'il pourra recevoir ou non à une certaine date dans l'avenir.

Nous étions inquiets de la possibilité de voir qu'une entreprise pourrait se trouver obligée «d'ouvrir ses livres» pour examen au syndicat si le versement d'un boni venait à manquer ou si son montant était inférieur à

celui que s'attendaient de toucher les effectifs. Toute affirmation des dirigeants d'une entreprise que les bénéfices sont inexistant pourraient être accueillie avec scepticisme par les travailleurs ayant déjà fait de leur mieux en multipliant leurs efforts.

Si la participation aux bénéfices peut être intéressante lorsqu'une entreprise est rentable, nous nous sommes attachés à l'étude des entreprises au seuil de rentabilité et à celles qui étaient en situation de perte. Ces entreprises doivent nécessairement augmenter leur productivité et peuvent avoir des difficultés à motiver les travailleurs en leur promettant un régime de participation aux bénéfices. Nous avons cru que ces entreprises avaient besoin d'appliquer un système qui prévoirait des versements immédiats en retour d'une productivité accrue tout en rendant possible des réductions de frais de fonctionnement.

Notre étude nous a amenés au concept du partage des résultats de productivité. Deux des régimes de partage des résultats de productivité les plus anciens sont le Régime Scanlon mis au point par Joseph Scanlon en 1936 et le Régime Rucker conçu par Allan Rucker vers la fin des années 40. Un troisième régime, en usage dans une seule entreprise au Canada au moment de notre étude était le Régime IMPROSHARE (PARGAPRO ou partage des gains de productivité). Le Régime PARGAPRO a été mis au point au début des années 70 par Mitchell Fein, consultant en organisation industrielle des Etats-Unis.

Notre firme a choisi le PARGAPRO parce que ce régime, croyons-nous, est l'un des systèmes les plus efficaces qui existent actuellement et peut créer le climat nécessaire à une productivité accrue. Nous donnons ci-dessous des détails concernant les différences existant entre les systèmes de mesure de productivité de ces trois régimes de partage des résultats de productivité.

#### Le Régime Scanlon

Notre régime Scanlon, qui a été mis au point dans la période la plus creuse de la dépression vers le milieu des années 30 par Joe Scanlon, qui était alors directeur de la recherche du Syndicat des travailleurs de l'acier, est le régime le plus répandu en Amérique du Nord. Ce régime a fait l'objet de nombreux articles, études et textes d'information. L'expression «Régime Scanlon» est souvent pris dans un sens très général pour désigner tout régime de partage des résultats de productivité.

Le régime Scanlon mesure les gains de productivité par les variations d'un ratio calculé d'après le montant total de la masse salariale divisée par la valeur de vente de la production. Étant donné que les montants des marchandises expédiées peuvent être différents des montants des marchandises produites, les ventes nettes de chaque mois sont rajustées d'après la variation dans ce mois des travaux en cours et des stocks de marchandises finies pour le calcul de la valeur de vente de la production.

Le rapport de mesure unique est influencé par des facteurs comme:

- les variations dans la gamme des produits, en particulier le contenu en main-d'œuvre qui varie d'un produit à l'autre.
- les variations de prix de vente attribuables aussi bien au marché et à la concurrence qu'à la diversité des matières employées.
- les variations de méthode de production, d'outillage et d'appareil de production.
- les variations dans les fonctions et le personnel.

En pratique, la mesure par le ratio varie selon les circonstances. Les établissements producteurs de seulement quelques produits simples peuvent ne pas avoir de difficulté à appliquer cette mesure. Lorsque la gamme des produits et les processus de production varient comme dans la plupart des établissements, un seul ratio ne saurait constituer une mesure valable de la productivité. La révision du rapport mathématique pour tenir compte des variations des frais de main-d'œuvre ou des prix de vente, qui sont indépendants de la volonté des travailleurs, exige l'approbation de ces derniers, ce qui parfois est difficile à obtenir. Un autre inconvénient de ce système est la nécessité de faire voir aux travailleurs les registres de comptabilité de l'entreprise.

La plupart des régimes Scanlon distribuent 75 p. 100 des gains aux travailleurs et 25 p. 100 à l'entreprise; ces pourcentages peuvent cependant varier. Vingt-cinq p. 100 des gains mensuels sont mis en réserve pour absorber les pertes pouvant être subies dans un mois donné; à la fin de l'année, la totalité de la réserve est distribuée. Les autres caractéristiques du régime, comme les modalités et la date de versement des gains partagés, les régimes de suggestions hautement structurés, de même que les comités travailleurs-dirigeants, sont à peu près les mêmes d'un régime à l'autre.

#### Le Régime Rucker

Le Régime Rucker a été mis au point par Allan W. Rucker de la société Eddy-Rucker-Nichels de Cambridge (Mass.) dans la dernière partie des années 40. La mesure de la productivité de Rucker s'appelle:

...productivité économique—la production de valeur ajoutée par la fabrication pour chaque dollar engagé comme frais de main-d'œuvre. La valeur ajoutée par la fabrication est la différence existant le revenu de vente provenant des marchandises produites et les coûts des matières, des fournitures et des services à l'extérieur utilisés dans la production et la livraison des marchandises produites. Les

frais de main-d'oeuvre sont définis comme l'ensemble des frais de l'emploi versés au groupe de travailleurs mesuré, en raison de son existence ou en son nom. Ainsi, la productivité économique peut mesurer l'efficacité financière des travailleurs horaires de l'établissement, de la totalité des effectifs ou d'un ensemble composé de travailleurs horaires ou d'employés salariés. On peut concevoir des programmes souples de rémunération supplémentaire, en utilisant les principes formulés ici, pour les travailleurs en usine seulement, pour un ensemble composé de travailleurs en usine et d'employés de bureau, pour les employés de bureau seulement ou pour les gestionnaires seulement.

La mesure de la variation de la productivité sous l'aspect de la variation de la valeur ajoutée en dollars par dollar de rémunération versé constitue une mesure plus fidèle que la mesure des dollars de main-d'oeuvre par dollar de valeur produite de Scanlon parce que la valeur ajoutée exclut les matières achetées. Les calculs ressemblent à ceux de Scanlon sauf qu'au lieu d'utiliser les dollars de vente ils utilisent les chiffres de vente diminués de toutes les matières achetées. Cependant, la mesure de productivité imaginée par Rucker, qui prévoit un ratio unique, présente les mêmes problèmes que la mesure de Scanlon.

Au cours de ces études, nous avons continué de penser que les régimes Scanlon et Rucker, tout comme la participation aux bénéfices, sont peut-être trop éloignés du travailleur en atelier. De plus, en raison du fait que les régimes utilisent des dollars, nous avons cru que les variations, faites par la direction pour tenir compte de l'inflation et d'autres facteurs externes, peuvent ne pas être crédibles aux yeux des travailleurs et pourraient ainsi avoir pour effet d'obliger l'entreprise à montrer sa comptabilité aux travailleurs.

### IMPROSHARE

L'acronyme IMPROSHARE a été composé à partir des mots «IMPROVED PRODUCTIVITY SHARING» (partage des gains de productivité). C'est Mitchell Fein qui a mis ce régime au point aux Etats-Unis dans la première partie des années 70. Le premier régime a été mis en place en 1974 et, depuis cette année-là, 110 autres entreprises aux Etats-Unis l'ont adopté.

En août 1980, Woods Gordon a conclu un accord sous licence prévoyant la commercialisation de l'IMPROSHARE au Canada; depuis, Woods Gordon a mis ce régime en place ou est sur le point de le faire dans 15 entreprises.

Le régime IMPROSHARE est très différent des régimes Scanlon et Rucker; il s'agit d'un régime fondé sur la mesure du travail qui permet de mesurer étroitement la productivité dans des conditions changeantes.

L'élément le plus important du régime de partage de la productivité est la mesure du travail accompli. Lorsque l'on utilise des valeurs en dollars pour mesurer la productivité, plusieurs facteurs influencent les coûts mais qui ne touchent pas à la productivité. Un régime de partage des gains de productivité doit mesurer les contributions et les apports des travailleurs et des processus faisant l'objet de la mesure et exclure les facteurs indépendants de leur volonté.

La façon traditionnelle de mesurer le travail détermine le temps «que l'on doit prendre» pour une tâche donnée dans des conditions prescrites et non pas le temps utilisé dans le passé pour accomplir ce travail. De telles normes de «normalité» ou de «jour de travail honnête» sont établies au moyen d'une cote de performance calculée avec un chronomètre, au moyen d'études de temps ou de normes prédéterminées en tenant compte d'un principe de mesure déjà défini. Ce nivelingement ou cette normalisation des données brutes est la pierre angulaire des mesures traditionnelles du travail.

Les discussions que provoque la fixation des normes de temps traditionnelles sont évitées lorsque l'on utilise IMPROSHARE qui mesure la productivité par rapport au niveau moyen d'une période de base qui a fait l'objet d'une entente. En utilisant une méthode qui consiste à employer des paramètres comme moyens de mesure, les normes sont fixées à la moyenne constatée dans le passé et fondées sur des données historiques relevées sur les lieux de travail, le besoin de mesurer la performance étant inutile. La justification rationnelle de cette méthode est que la performance «d'hier» est tenue pour le niveau de productivité acceptable (NPA). Ultérieurement, les mesures se font d'après le NPA.

Seules les marchandises acceptables, empaquetées et prêtes à livrer, entrent dans le compte. Tous les membres de l'effectif sont compris. Dans les grandes usines, un département peut représenter le groupe et la mesure est la valeur en temps de la main-d'œuvre ajoutée au produit dans le département par comparaison avec les apports de main-d'œuvre globaux de ce département. Cette méthode globale de mesure de la productivité évite les discussions et les raisonnements rationalisés qui surgissent dans le cas des pratiques comptables classiques qui opèrent une scission entre les travailleurs qui contribuent directement au produit et ceux qui accomplissent des tâches de soutien et de service. Étant donné que les spécialistes de l'organisation ont toujours observé les pratiques comptables et mesuré surtout les opérations de production, la main-d'œuvre qui assure les services, la réparation des produits, l'entretien et d'autres tâches n'a pas fait habituellement l'objet d'une mesure.

Ce principe de mesure et de partage des résultats de productivité est énoncé ci-dessous sous la forme d'un exemple facile à comprendre:

Prenons le cas d'une usine de production d'un seul article qui compte 100 travailleurs qui ont réalisé 50,000 unités sur une période de 50 semaines au cours desquelles 200,000 heures de travail ont été accomplies. Le

temps moyen par unité est donc de 200,000/50,000, soit 4.0 heures. On met en place un régime IMPROSHARE selon lequel les travailleurs et les gestionnaires partagent pour moitié les gains de productivité inférieurs au coût passé de 4.0 heures par unité. Dans une semaine donnée, si 102 travailleurs font un total de 4,080 heures pour produire 1,300 unités, la valeur de la production serait de 1,300 X 4.0 heures par unité, soit 5,200 heures. Le gain serait donc de 5,200 - 4,080 heures travaillées, soit 1,120 heures, dont la moitié, soit 560 heures, serait attribuée aux travailleurs. Pour les fins du calcul de la rémunération, ce serait  $560/4,080$ , soit 13.7 p. 100 de rémunération supplémentaire, pour chaque travailleur, calculée d'après la rémunération hebdomadaire de chacun d'entre eux. Les gestionnaires bénéficieraient aussi de 560 heures. Dans le cas où le coût unitaire du produit est à l'origine de 4.0 heures, le nouveau coût unitaire comprenant le versement de partage des résultats de productivité est  $(4,080 + 560)/1,300$ , soit 3.57 heures. Ainsi les coûts, après versement des résultats de productivité aux travailleurs ont été réduits. Dans les usines à multiple produits, on doit déterminer une base de mesure qui traduira la productivité moyenne du passé pour tous les produits et l'ensemble de l'usine.

On peut obtenir des résultats semblables en utilisant les données relatives à la main-d'œuvre et à la production mais l'on doit rajuster les données au fur et à mesure que varient le taux de rémunération et le prix de vente parce que les travailleurs feront des gains ou des pertes attribuables à des facteurs indépendants de leur volonté. Cette situation peut se produire dans le cas des régimes Scanlon et Rucker.

#### Caractéristiques essentielles du régime IMPROSHARE

Un régime IMPROSHARE peut être mis au point pour n'importe quel type d'opération. Le régime peut être appliqué à de petits groupes ou à l'ensemble d'une entreprise. Il peut servir à renforcer un régime de stimulants; plusieurs régimes peuvent être employés dans un même établissement. La grande souplesse D'IMPROSHARE provient de la façon dont on mesure la productivité; apport en heures et produits en heures.

Le régime intégral IMPROSHARE contient tous les détails sur la façon d'établir les normes de mesure, de calculer les variations de productivité et de faire les calculs dans des conditions changeantes. Les principales caractéristiques du régime sont les suivantes:

- Les gains de productivité sont partagés entre les travailleurs faisant partie du groupe, habituellement l'ensemble d'un établissement ou d'une entreprise.
- L'apport est le nombre total des heures-homme travaillés par le groupe.

- La valeur de la production du groupe est le nombre total de bonnes unités produites multiplié par les normes d'heures-homme moyennes faites dans le passé. Dans le cas d'un établissement à plusieurs produits, la production totale est la somme de tous les produits achevés multipliée par leurs normes respectives.
- Les gains de productivité sont partagés par moitié entre les travailleurs et l'entreprise.
- Les gains sont calculés à chaque semaine et on se sert d'une moyenne mobile encadrant plusieurs semaines de façon à créer un niveau de production stable. Les résultats de productivité sont partagés et payés chaque semaine. Les pertes sont prises en compte dans la moyenne mobile.
- Le niveau moyen de la productivité passée sert de base de mesure. Le nombre d'heures-hommes moyen requis durant une période de base pour produire une unité de produit constitue la norme. Ces heures comprennent ce que l'on appelle le temps non productif, comme le travail fait par les manutentionnaires de matériaux, les préposés au réglage, les inspecteurs et les autres travailleurs faisant partie du groupe.
- Les normes d'heures-homme sont bloquées à la moyenne de la période de base. Les normes ne varient pas lorsque les opérations sont modifiées, soit par la direction, soit par les employés, sauf dans le cas des changements d'appareils et de techniques de production qui sont définis d'une façon spécifique. Les gains de productivité seront partagés sans que l'on tente de déterminer si ce sont les travailleurs ou les dirigeants qui ont réalisé les économies.
- On s'entend sur la fixation d'un plafond de partage des résultats de productivité. L'excédent en sus du plafond sera reporté aux semaines subséquentes; avec le temps, les normes peuvent être «rachetées» des travailleurs au moyen de versements en argent.

Les grandes contraintes du régime sont les suivantes:

- Les coûts unitaires globaux en heures-homme aux termes du régime ne peuvent dépasser les coûts unitaires constatés dans le passé. Les coûts doivent diminuer au fur et à mesure qu'augmente la productivité.
- Les droits de la direction ne sont pas modifiés. Toutes les modifications de méthodes et de qualité doivent être approuvées par la direction. Les niveaux de production, les

calendriers, les affectations des travailleurs, etc., restent entre les mains de la direction, comme auparavant.

— Les conventions collectives de travail ne sont pas modifiées.

Le régime impose à la direction un ensemble de règles mais n'entraîne pas de limites pour les travailleurs. Il ne s'agit pas d'une convention dans le sens technique du terme parce que les travailleurs ne sont pas tenus d'observer certaines conditions. Le régime IMPROSHARE n'exige pas la signature d'un représentant syndical et n'oblige pas les travailleurs à suivre de nouvelles règles. Les règles fondamentales du régime précisent comment la productivité va être mesurée et partagée, qui participera, comment seront traitées les diverses modifications de production et d'autres détails de ce genre.

Le fait que le fardeau est assumé par la direction ne signifie pas que les arrangements sont plus favorables aux travailleurs. La proposition de partager n'oblige pas la direction à verser des paiements à moins que n'augmente réellement la productivité selon l'instrument de mesure et les dossiers de la direction. Le régime prévoit sans ambiguïté que les droits de la direction ne sont pas modifiés. La direction ne conclut pas un arrangement à l'aveuglette ni ne diminue ses prérogatives et ses droits traditionnels.

Le régime IMPROSHARE mesure seulement les résultats ultimes, habituellement le produit fini prêt pour l'expédition. Le système encourage les travailleurs à participer dans les domaines qui ne leur étaient pas accessibles auparavant. Afin de réaliser plus d'unités de produit en un nombre d'heures-homme moins élevé, ils feront usage de connaissances et de capacités qu'ils n'utilisent peut-être pas à l'heure actuelle. Lorsque les travailleurs garderont les yeux fixés sur le produit net, d'importantes améliorations pourront se réaliser.

Le problème le plus important à surmonter dans l'application d'un régime traditionnel de stimulant est que les normes de temps se détériorent avec le temps, ce qui fait perdre de la précision aux normes. Pour dissimuler ce nouveau manque de rigueur, les travailleurs ralentissent le rythme de production et travaillent souvent moins d'une pleine journée pour maintenir à un niveau égal le supplément de productivité, évitant ainsi d'attirer l'attention de la direction sur le manque de rigueur des normes. Dans certaines usines, ce processus diminue la productivité globale. Le régime IMPROSHARE est aussi créateur de conditions de conflit étant donné que les travailleurs sont poussés à utiliser toute leur ingénierie pour modifier les méthodes et faire augmenter leur production constamment.

Les travailleurs qui demandent pourquoi les gains doivent être partagés par moitié lorsqu'ils prétendent faire tout le travail ne comprennent pas bien l'origine des améliorations de la productivité. Par la mise en place d'un régime IMPROSHARE, la direction révise une des grandes règles relatives à la façon d'établir les normes du temps. Aux termes des pratiques

traditionnelles de mesure du temps, lorsque les méthodes sont modifiées, les procédures, l'outillage et les matrices, ou d'autres facteurs qui touchent la façon d'exécuter les opérations, il arrive que de nouvelles normes de temps des opérations sont établies; l'entreprise bénéficie de tous les gains. Selon l'IMPROSHARE, les normes d'opération sont bloquées à la période de base et ne sont pas modifiées lorsque la gestion ou les travailleurs modifient les opérations, sauf dans les cas où les appareils de production ou les techniques sont modifiés ou dans les cas de rachat des normes. Les gains de productivité sont partagés sans que l'on tente de déterminer si c'est la direction ou les travailleurs qui sont responsables des économies.

Etant donné que le personnel de direction modifie constamment les opérations, lorsqu'un régime IMPROSHARE entre en vigueur, même si les travailleurs n'y contribuent pas, ils touchent quand même la moitié des gains que l'entreprise gardait pour elle auparavant.

L'entreprise peut utiliser à diverses bonnes fins sa part des gains. Elle peut en employer une partie pour mettre au point des produits améliorés, un nouvel et meilleur outillage, des services de meilleure qualité, des réductions de prix pour les clients et pour d'autres avantages destinés à renforcer la situation de l'entreprise sur le marché. Elle peut en utiliser une partie pour améliorer les emplois et la sécurité d'emploi au fur et à mesure que s'améliorent les finances de l'entreprise.

Le régime IMPROSHARE peut être utilisé dans les ateliers de travail et aussi dans des milieux non industriels. Fondamentalement, un régime IMPROSHARE peut être conçu pour toute entreprise où la production peut être mesurée. Par exemple:

- Les opérations bancaires: le codage des chèques: le nombre total d'heures-homme nécessaire au traitement des chèques durant une période de base constitue la norme. Inclure les heures des préposés au service, des formateurs, des surveillants, des totalisateurs de lots et autres.
- Mines de surface: il faut deux normes: une pour l'enlèvement de la surcharge et une autre pour l'enlèvement des minéraux ou du charbon. Utiliser les heures-homme par verge cube de surcharge et les heures-homme par tonne de matière extraite. Inclure le personnel dans l'une ou dans l'autre. Mettre en commun l'apport et le produit total.
- Entreposage: les heures-homme par caisse expédiée constituent la norme; y inclure les heures de tous les travailleurs. Si l'on constate des écarts considérables entre les rentrées et les expéditions et qu'il existe des hauts dans les deux cas, fixer les heures-homme concernant les rentrées distinctes de celles des expéditions.

TABLEAU 1

## RÉGIME IMPROSHARE:

EXPÉRIENCES RÉCENTES  
AU CANADA

Type de société	Nombre d'employés	Employés rémunérés y compris	Syndicat	Bénéfice moyen	Observations
Impression (lithographie)	100	Oui	Non	20%	Bénéfice effectif de 30%
Aluminerie	80	Oui	Non	25%	
Transformation (lithographie)	80	Oui	Non	34%	Après sept semaines
Mine	125	Non	M.U.A.	10%	
Explosifs	25	Oui	Non	8%	Premier trimestre
Pneus	1,800	Oui	Ouvriers du caoutchouc	12%	
Pièces d'automobiles	220	Non	Oui	15%	

Une enquête faite récemment dans 72 entreprises des Etats-Unis qui utilisent un régime IMPROSHARE a démontré que le gain moyen de productivité était de 22.2 p. 100. Les régimes mis en place par notre cabinet dans des entreprises canadiennes, dont certaines figurent dans le Tableau 1 de la page opposée, ont réalisé des gains de productivité allant jusqu'à 34 p. 100.

L'expérience acquise par notre cabinet démontre que le facteur principal qui explique le succès du régime IMPROSHARE est le comité de productivité ou comité IMPROSHARE. Les travailleurs ne se bornent pas à participer au régime, ils jouent aussi un rôle important par leurs propositions de réduction des coûts. Les membres du comité sont choisis dans les divers départements de l'usine et jouent un rôle indispensable dans le domaine des communications entre les travailleurs et l'entreprise. Le style de gestion à l'intérieur d'une entreprise passe habituellement d'une attitude de confrontation à une gestion participative. Il en résulte un climat de relations professionnelles généralement amélioré qui a pour effet de diminuer le nombre des griefs. Une grande entreprise dans l'Ontario a constaté que le nombre des griefs est passé de 11 à 3 par semaine.

Nous prétendons que le régime IMPROSHARE est l'un des régimes de partage des gains de productivité qui est le plus efficace et le plus souple à l'heure actuelle. Le régime est moderne et comprend par conséquent des éléments relatifs à la qualité de la vie au travail, aux cercles de qualité et à la gestion participative. Contrairement à la participation aux bénéfices, les travailleurs peuvent rattacher leurs efforts accrus au montant du boni qu'ils ont gagné au cours d'une période de temps spécifique.

Les régimes de partage des résultats de productivité, en général, et IMPROSHARE, en particulier, se situent à un niveau élevé lorsqu'on les compare aux régimes de participation aux bénéfices. Nous vous proposons humblement que le comité étende son mandat de façon à inclure le partage des résultats de productivité en tant que moyen d'augmenter la productivité au Canada.

**ANNEXES**

ANNEXE 1

A. NOUVELLES APPROCHES  
DE TRAVAIL

## I NOUVELLES APPROCHES DE TRAVAIL

Afin de réaliser l'objectif ci-dessus, les intervenants du milieu doivent tenir compte des techniques pertinentes au génie industriel, des systèmes, de la valorisation du travail, de la conception des tâches, de la composition des équipes et de la structure du travail de participation. L'application de chacun de ces éléments peut varier d'un projet à l'autre, mais ils peuvent tous être utilisés, suivant l'approche adoptée.

L'expression «nouvelles approches de travail» est utilisée afin de bien faire ressortir toute la portée de l'approche adoptée, en ce sens qu'elle tient compte des quatre «grands éléments» qui jouent dans tout milieu de travail, soit les aspects technicité, société, organisation et procédure.

### Principe de base

- Tout travail comporte deux aspects: un aspect technique (c'est-à-dire la façon dont le travail est réalisé) et un aspect social (c'est-à-dire la façon dont les employés réagissent à leur travail et au milieu organisationnel). Ces deux facteurs doivent être pris en considération dans l'élaboration de tout programme d'amélioration des conditions de travail.
- Les employés connaissent très bien leur propre travail et, lorsque les circonstances s'y prêtent, ils peuvent suggérer nombre de bonnes idées susceptibles d'améliorer leur situation. En général, ils accepteront d'emblée de faire un travail de participation et de remanier le système établi.
- Les employés sont motivés si leur temps est utilisé efficacement, et en ce sens, les retards, la défectuosité du matériel, les injustices dans la charge de travail, l'établissement de priorités contradictoires, une surveillance relâchée et un gaspillage d'énergie apparent auront des effets peu motivants sur leur travail.

### Raisons à l'origine de ces «nouvelles approches de travail».

Depuis toujours, les approches de travail en génie industriel sont axées sur trois aspects: méthodes, mesure et contrôle. Certes, ces approches sont valables et peuvent être fructueuses. Toutefois, jusqu'à ce jour, elles ont rarement fait intervenir les techniques d'amélioration élaborées en science du comportement. En retour, les gestionnaires sont généralement sceptiques face à cette science, surtout du fait qu'elle est dénuée de tout caractère «pratique» et qu'elle ne se prête nullement à la quantification.

## ANNEXE 1

Cependant, nous constatons que la situation change: les employés sont plus instruits et ont une plus grande mobilité qu'auparavant; ils attendent davantage de leur travail et certains indices laissent croire que le jumelage du génie industriel et de la science du comportement opère des améliorations pratiques importantes. Par conséquent, nous avons commencé il y a trois ans à étudier la façon d'articuler ce jumelage pour en concevoir ensuite un programme.

Sauf deux exceptions, très peu de travaux ont été réalisés ailleurs dans ce domaine. Voici ces exceptions:

- les prétendus programmes «de valorisation du travail»: ces approches sont fondées sur le travail et nécessitent effectivement l'application de certaines techniques de génie industriel. Toutefois, elles sont trop axées sur les théories de Herzberg et l'expression «valorisation du travail» prête à confusion;
- le «programme de la qualité de vie au travail» appliqué par le National Quality of Work Centre des États-Unis. Dans le cadre de ce programme, des équipes sont affectées à des projets particuliers et chargées d'étudier l'amélioration des conditions de travail en se fondant sur la notion suivante: «un rendement maximal et une qualité de travail supérieure sont le résultat d'un jumelage des plus efficaces des aspects sociaux et mécanistiques». En fait, les nouvelles approches travail mêmes sont assorties d'une opération «évaluation» réalisée par un organisme externe.

Nous en sommes venus à la conclusion que l'approche la plus utile serait une méthode a) non restrictive (valorisation du travail) et b) faisant appel aux compétences d'une seule équipe plutôt qu'à celles de plusieurs équipes spécialisées chacune dans une discipline donnée.

**B. NOUVELLES APPROCHES DE TRAVAIL:  
PROGRAMME DE MISE EN OEUVRE**

## ANNEXE 1

**II NOUVELLES APPROCHES DE TRAVAIL: PROGRAMME DE MISE EN OEUVRE**

Le programme susmentionné ci-dessus est conçu pour faire en sorte que le maximum d'expertise et de motivation de la part des intervenants permette d'améliorer un cadre de travail particulier. Les techniques du génie industriel, des systèmes et de la science du comportement sont appliquées et la portée en est accrue grâce aux connaissances des personnes qui effectuent et supervisent les tâches étudiées. La participation des employés et des surveillants produit un effet de motivation qui accroît les possibilités de voir les changements acceptés et appliqués avec succès.

Nous nous sommes aperçus que pour réaliser cet objectif, il importait d'accomplir, dans l'ordre chronologique suivant, les travaux mentionnés ci-après:

- Procéder à une analyse spécialisée des domaines d'étude afin de déterminer le cadre général de travail. Cette analyse portera sur le travail effectué, sur l'aspect organisationnel du travail et des employés, sur les méthodes de contrôle appliquées et sur la façon dont les employés se comportent dans leur «milieu».
- Elaborer un «modèle» d'amélioration incluant les résultats de l'analyse pour aiguiller les discussions entre la Direction, les surveillants et les employés.
- Charger un Comité d'étude, composé d'employés et de surveillants, de discuter du «modèle» et d'en venir à un accord sur les améliorations à apporter, aidé des spécialistes chargés de l'analyse.

Le «modèle» est important, en ce sens qu'il permet de mettre à profit les connaissances des spécialistes de l'extérieur et du milieu même. Il peut prévoir une nouvelle conception des tâches, des modifications au système de travail, de nouvelles façons de répartir le travail et de vérifier la production, l'élaboration de procédés «d'auto-évaluation», le jumelage et la réorganisation des tâches de même que des modifications aux procédés de surveillance. Quelle qu'en soit la forme, le modèle doit toutefois, de par sa nature, établir hors de tout doute qu'il tient compte de la plupart des lacunes et des frustrations diagnostiquées dans l'analyse et à ce titre, il doit pouvoir servir de point de départ aux discussions du Comité. En ce sens, il constitue une sorte de mécanisme de coordination qui permet au Comité d'étude de ne pas déroger à son mandat.

Voici en détail les trois parties du programme:

#### 1. Diagnostic

Un tableau synoptique des facteurs retenus lors de l'analyse figure au verso. Chaque facteur comporte un aspect technique et behavioriste, par exemple:

##### Le travail en soi

Aspect technique: efficacité ou efficience véritable du système de travail, équipement, lieu et méthodes de travail.

Aspect behavioriste: conception des emplois, structure des tâches et souplesse (par opposition à rigidité) du système de travail: façon dont ces éléments peuvent être améliorés pour accroître l'efficacité du système.

##### Réaction des employés

Aspect technique: indices quantifiables de la réaction de l'employé à son travail—détérioration du système de travail, niveau de productivité réelle, taux d'absentéisme et de roulement.

Aspect behavioriste: recensement des opinions des employés sur leur travail, leurs tâches quotidiennes, leur système de travail et les procédés de contrôle auxquels ils sont soumis.

##### Organisation

Aspect technique: éléments du réseau d'information révélateurs de niveaux de rendement acceptables et non acceptables et processus d'évaluation afférent.

Aspect behavioriste: lien entre la conception du travail et le milieu organisationnel, niveau de résistance aux changements, sensibilité de la gestion à l'interférence et exigences requises pour procéder à la «réforme».

##### Contrôle

Aspect technique: techniques et procédés courants et obligatoires pour mesurer la productivité et donner l'information requise pour exercer les «contrôles».

Aspect behavioriste: analyse des moyens permettant d'amoindrir les contrôles, pour atteindre graduellement à «l'auto-évaluation» et à un climat de travail de participation.

**ANNEXE 1**

Le diagnostic est réalisé par l'expert-conseil (ou par des employés spécialement formés).

**2. Modèle conceptuel**

Les résultats du diagnostic et les projets d'amélioration sont discutés avec la gestion avant que l'étape suivante ne soit amorcée. Habituellement, les suggestions d'amélioration sont incluses dans un modèle d'évolution qui servira de base aux discussions du Comité d'étude. Délibérément, le modèle est incomplet pour éviter que ne transparaisse une «préférence» de la direction ou de l'expert-conseil et, en outre, pour stimuler la discussion.

**3. Comité d'étude**

Idéalement, le Comité devrait se composer de huit personnes, y compris l'expert-conseil et un ou deux surveillants. L'expert-conseil préside les séances à titre d'adjoint-spécialiste, mais il ne doit pas dominer la discussion. Dans la plupart des cas, le Comité préfère que l'expert-conseil agisse en qualité de président pour faire en sorte que la discussion porte fruit. Ces délibérations sont axées sur le modèle, qui peut être modifié complètement si le Comité le juge nécessaire.

Les employés des divers services qui ne font pas partie du Comité sont tenus au courant des travaux de ce dernier grâce à un bulletin d'information et à des discussions avec les membres du Comité.

Une fois le modèle mis au point, le Comité d'étude, aidé de l'expert-conseil, le présente à la direction pour fins d'approbation.

**Importance des nouvelles approches de travail**

Nous avons ainsi procédé à plusieurs reprises, dans divers contextes. Voici les principaux points qui en sont ressortis:

- Les employés tiennent beaucoup à participer au processus décisionnel et sont en mesure de faire maintes suggestions pratiques.
- Compte tenu du procédé d'entrevues, le Comité d'étude accepte très bien l'expert-conseil (ou le spécialiste) et le considère vraiment comme tel.
- Au début des travaux du Comité, les membres sont sceptiques face aux intentions de la direction d'accepter les suggestions; une fois de plus, on fait appel à l'expert-conseil dans ce cas.

## NOUVELLES APPROCHES DE TRAVAIL

### NOUVEAU PROGRAMME D'ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ JUMELAGE DES TECHNIQUES INHÉRENTES AU GÉNIE INDUSTRIEL ET À LA SCIENCE DU COMPORTEMENT

I Caractéristiques essentielles du programme	II Étapes	III Avantages
A. Diagnostic	B. Conception	C. Comité d'étude
Le programme est axé sur les quatre facteurs suivants qui ont des répercussions sur la productivité:	Vue d'ensemble de la situation par l'expert-conseil — Aspects technique et behavioriste	Composition
1. Technologie du travail — la façon dont le travail est exécuté	1. Technologie du travail	1. Technologie du travail
Analyse du processus d'exécution Analyse et conception du lieu de travail Évaluation de l'équipement	Aspect technique: façon dont est appliquée le système, efficacité des méthodes de travail et de l'équipement Aspect behavioriste: pertinence de la structure du travail et de la conception des tâches, de la souplesse du système	Amélioration Méthodes et systèmes de travail Service aux clients Productivité Capacité de production Diminuée Frais d'exploitation
2. Facteurs sociaux	2. Facteurs sociaux	2. Facteurs sociaux
	Aspect technique: répercussions quantifiables de la réaction des employés — Productivité, absentéisme, taux de roulement et efficacité du système. Aspect behavioriste: réactions de l'employé à son travail et à ses activités quotidiennes	Approximativement six séances d'environ deux heures Évaluation par l'expert-conseil d'un modèle conceptuel généralisé d'un système de travail révisé d'un service — A utiliser comme base de discussion avec un comité d'étude d'un autre service
3. Facteurs organisationnels	3. Facteurs organisationnels	3. Facteurs organisationnels
	Etudes sur la satisfaction au travail Conception des tâches Conception des procédés de contrôle menant à l'autonomie de l'employé	Quatre séances suivantes Étude des systèmes de travail Élaboration de solutions de rechange Élaboration de plans d'application Établissement de critères du succès
4. Procédés de contrôle — Surveillance constante du rendement	4. Procédés de contrôle	4. Procédés de contrôle
Le programme est axé sur les quatre facteurs suivants qui ont des répercussions sur la productivité:	Aspect technique: technique de mesure et de contrôle et élaboration d'un système d'information sur la productivité. Aspect behavioriste: dissémination et utilisation de l'information sur le contrôle, établissement des contrôles et des possibilités d'autonomie	Application Comité d'étude responsable de — la formation en matière de méthodes d'emploi — des révisions de la disposition matérielle du bureau — de la conception et de l'intégration — de la surveillance de l'application

## ANNEXE 1

- Le modèle final est de bien meilleure qualité que le modèle conceptuel, en raison des connaissances détaillées du Comité.
- Une fois réalisées et approuvées, les nouvelles approches de travail sont considérées comme le résultat même des travaux du Comité (et des employés); elles sont donc en général appliquées rapidement et sans réserve.
- Les garanties de la direction sont nécessaires lorsque les changements recommandés sont perçus comme ayant des conséquences sur la condition de tout employé du groupe; toutefois, ce ne sont là habituellement que des répercussions à court terme.

Un calendrier d'application des nouvelles approches de travail est dressé au verso.

## APPENDICE 2

PROCESSUS DE CHANGEMENT:

UN MODÈLE DE RÉAMÉNAGEMENT DU TRAVAIL

ET D'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

W O O D S G O R D O N

APPENDICE 2

PROCESSUS DE CHANGEMENT:  
UN MODÈLE DE RÉAMÉNAGEMENT DU TRAVAIL  
ET D'AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ

Un document préparé par:

A. Grant  
et  
J. Farquhar

RÉSUMÉ

Dans le présent chapitre les auteurs décrivent la mise en oeuvre d'un programme qui combine les techniques du génie industriel à celles de la science des comportements en vue d'améliorer le fonctionnement de l'organisme et d'accroître la satisfaction des employés dans leur travail.

Le programme, mis en oeuvre en 1978 à l'Insurance Corporation of British Columbia, fonctionne toujours et 1 400 employés, superviseurs et directeur, y participent. Il reflète le désir des employés d'avoir un travail intéressant, une plus grande efficacité et une meilleure expérience de travail. Le programme permet par ailleurs de tenir compte de l'évolution des employés qui ont reçus une meilleure éducation, qui sont plus mobiles, moins dépendants vis-à-vis de leur emploi et qui exigent un milieu de travail plus intéressant, notamment la possibilité de participer à la planification et au contrôle de leur travail.

En décrivant ce projet, qui a connu un grand succès, les auteurs démontrent comment une approche créative, qui vise à favoriser la participation de tous les employés qui ont tout à gagner, peut apporter à la société des avantages considérables, y compris la réduction des coûts d'exploitation, l'amélioration des systèmes, des méthodes et des procédures de travail, sans compter l'amélioration du service à la clientèle. Par ailleurs l'employé en tire également des avantages, notamment: un travail plus intéressant, un environnement plus rationnel, une certaine autonomie et la diminution de certains facteurs qui auparavant ne faisaient que rendre difficile le milieu de travail et son organisation.

### I. Introduction: L'I.C.B.C. et le Processus de changement

L'Insurance Corporation of British Columbia (I.C.B.C.), qui emploie 2 300 personnes, est une société de la Couronne créée en 1973 pour répondre principalement aux besoins des automobilistes en matière d'assurance. Créer une société de cette importance, pratiquement en une nuit, était une tâche monumentale et cela n'a pu qu'entraîner des lacunes dans l'organisation. La société n'a pas eu vraiment le temps d'élaborer des systèmes rentables dès ses débuts, la priorité étant accordée à la mise en marche, au recrutement du personnel, à la conception et à la mise en service de systèmes automatisés.

En mars 1978, l'I.C.B.C. engageait un nouveau président et un programme interne d'amélioration de la productivité débutait à l'automne. Au lieu de se contenter de former un groupe de travail chargé de la productivité, une section permanente était créée au sein de la société et portait le nom de Section de l'amélioration de la productivité (SAP). Son mandat était d'entreprendre des programmes visant à améliorer la productivité dans les secteurs de la société où des avantages importants pouvaient en découler. Le directeur de la nouvelle section devait être "responsable devant le vice-président général de l'Administration, de la mise en oeuvre et du fonctionnement du programme permanent d'amélioration de la productivité de la société".<sup>1</sup>

La création de la SAP rendit nécessaire le recours aux services de conseillers, afin d'arriver à mettre au point un programme de formation qui pouvait répondre aux besoins particuliers de la section. L'objectif principal du programme de formation était de développer les talents techniques et les possibilités de direction du personnel de la SAP, afin qu'il

1. Document de l'I.C.B.C. A Proposed Plan for a Productivity Improvement Program in I.C.B.C., 1<sup>er</sup> août 1978.

puisse organiser et mettre en oeuvre les projets de réorganisation du travail et d'amélioration de la productivité. On attendait du personnel attaché au programme qu'il puisse réaliser des gains durables en matière de productivité avec la pleine participation et l'entièbre coopération des gestionnaires et des employés des secteurs-clés de l'I.C.B.C.

En septembre 1978, l'I.C.B.C. demandait à la Woods Gordon de l'aider à mettre en place rapidement la Section de l'amélioration de la productivité, de même qu'à élaborer un programme de formation pour le personnel de cette section. La Woods Gordon proposa une adaptation de son programme visant à l'amélioration des opérations connu sous le nom de "Processus de changement" et l'I.C.B.C. l'accepta.

## II. Processus de changement: le programme

"Processus de changement" est un programme qui combine les techniques du génie industriel à celles de la science des comportements en vue d'améliorer le fonctionnement d'une organisation et d'augmenter le degré de satisfaction des employés à l'égard de leur travail. Il reflète le désir, reconnu universellement, des employés d'avoir un travail intéressant, une organisation plus efficace et une meilleure expérience de travail.

Le programme "Processus de changement" fut présenté à l'I.C.B.C. comme un programme visant à apporter des améliorations au milieu de travail. Il était reconnu que ces changements varieraient selon le degré d'application dans la société, mais il était entendu que le programme entraînerait une productivité accrue, de meilleures relations de travail, des

emplois plus intéressants et plus satisfaisants, un climat de travail plus agréable et une réduction des coûts d'exploitation.

Le "Processus de changement" se fonde sur les principes généraux suivants:

- o Toute situation de travail a deux dimensions: technique (comment le travail se fait) et sociale (comment l'employé réagit face à son travail et au milieu). Dans tout programme d'amélioration du travail, on doit tenir compte de ces deux dimensions.
- o L'employé connaît à fond son travail et, si l'occasion lui est donnée, il peut trouver d'excellentes idées d'amélioration. Il répondra généralement avec enthousiasme si on lui donne la possibilité de participer à la réorganisation du travail et des systèmes.
- o L'employé est motivé par une utilisation efficace de son temps, en ce sens les retards, l'équipement défectueux, une charge de travail injuste, des priorités contradictoires, une supervision indécise et l'impression de gaspiller son énergie, tous ces facteurs le démoralisent.

#### L'utilité du programme "Processus de changement"

Les approches traditionnelles du génie industriel mettent l'accent sur les méthodes de travail, les mesures et les contrôles. Il a été démontré que cette approche à l'égard de l'amélioration des opérations fonctionne dans la plupart des cas pour une grande variété de milieu de travail. Jusqu'à tout récemment cependant le génie industriel ne tenait pas compte, de manière systématique, des techniques d'amélioration du rendement qui

découlaient de l'étude des comportements. Les gestionnaires étaient généralement sceptiques à l'endroit des recherches sur les comportements pour la bonne raison qu'ils n'en voyaient pas l'utilité et qu'ils ne savaient pas comment mesurer de tels facteurs.

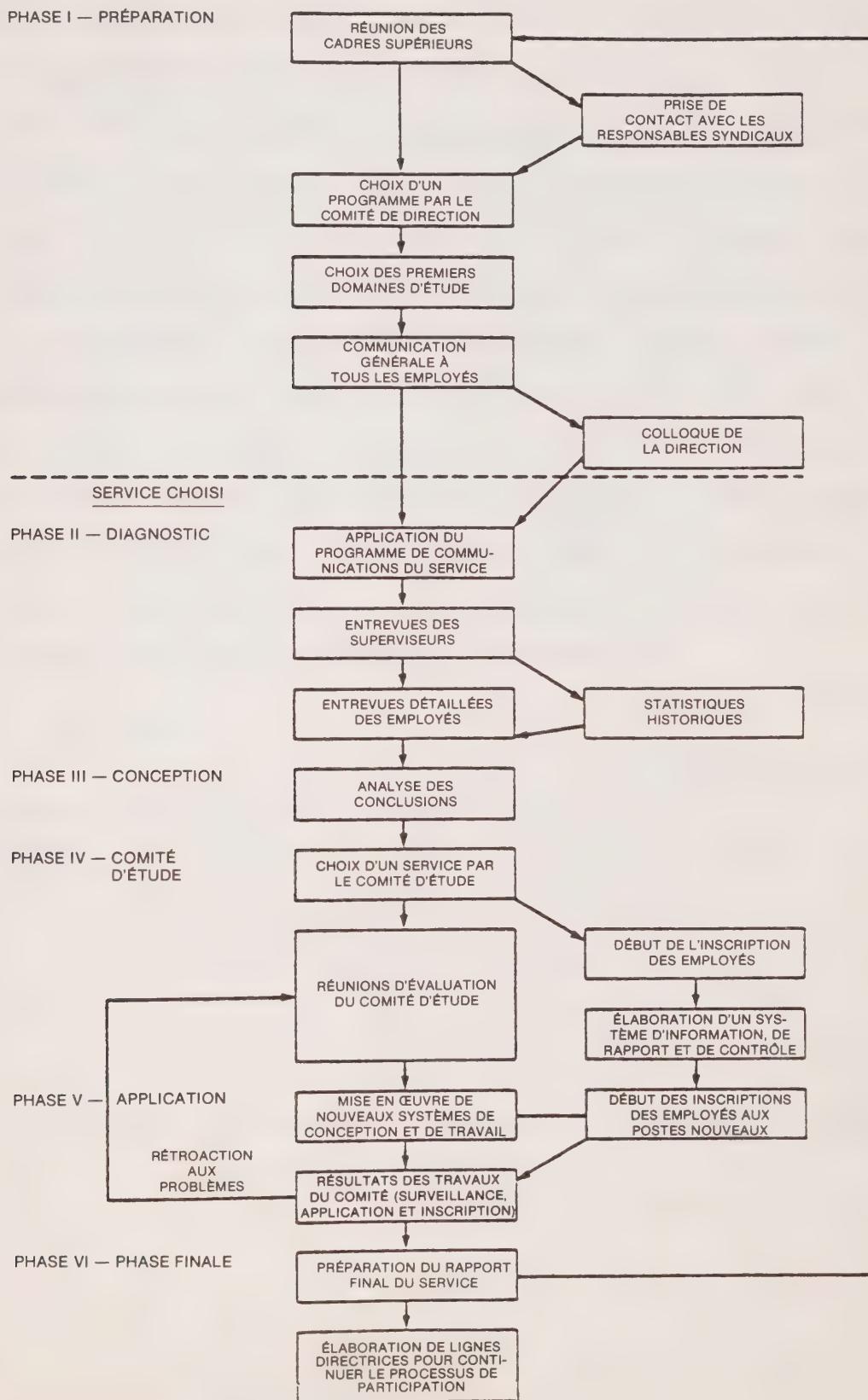
Il y a plusieurs années, la Woods Gordon dut reconnaître que certains projets utilisant les techniques traditionnelles du génie industriel ne donnaient pas les résultats escomptés et que les gains de productivité réalisés au cours d'un projet disparaissaient rapidement après le départ des conseillers engagés par la société. Par ailleurs, la combinaison des techniques du génie industriel et de la science des comportements dans certains projets donnait des améliorations beaucoup plus importantes et durables. À la suite de quelques études, la firme attribua ce phénomène à divers facteurs reflétant la nature différente des employés. Ils arrivaient sur le marché du travail beaucoup mieux préparés, ils étaient plus mobiles et comprenaient moins sur l'emploi qu'ils avaient; ils s'attendaient à participer à la définition de leurs tâches et à avoir plus de maîtrise sur leur travail dans le milieu. La Woods Gordon a donc exploré la possibilité de combiner systématiquement les techniques du génie industriel à celles de la science des comportements d'une manière qui garantissait des résultats significatifs et durables.

#### Le programme "Processus de changement"

Le programme a été conçu de manière à concentrer le maximum de connaissances et de motivation disponibles sur l'amélioration d'une

**NOUVELLES APPROCHÉS DE TRAVAIL — MODÈLE PROPOSÉ**

ANNEXE 1

**PHASE I — PRÉPARATION**

situation particulière de travail. Les résultats découlent de l'application des techniques du génie industriel et de la science des comportements en tenant compte des personnes qui sont en fait chargées d'accomplir ou de superviser les tâches qui font l'objet de l'étude. En englobant dans cette étude l'apport des employés et du superviseur, on obtient une importante source d'information au sujet des opérations et on crée surtout une motivation. Le fait de donner aux personnes qui dirigent l'organisme et à celles qui effectuent le travail la possibilité d'apporter leur contribution à l'élaboration des tâches accroît la probabilité qu'elles acceptent les changements nécessaires pour améliorer les opérations. Par ailleurs, il y a plus de chances qu'elles acceptent pleinement les nouveaux systèmes, garantissant ainsi la durabilité des gains de productivité et une amélioration des services.

Le programme est divisé en six étapes (voir également le tableau 1, ci-contre):

#### Étape I - Préparation

À cette étape, l'engagement des cadres supérieurs de la société est acquis au programme et les premiers secteurs d'étude sont choisis. Il s'agit alors de trouver le moyen d'introduire le programme dans la société avec l'aide des cadres supérieurs. La stratégie adoptée doit tenir compte de la participation du syndicat, le cas échéant, de l'information auprès des employés au sujet du programme et d'un procédé permettant de mesurer les améliorations découlant du programme. Un comité de direction est ensuite

formé des cadres supérieurs et des conseillers et est chargé de la mise en application du programme.

#### Étape II - Diagnostic

À cette étape, un conseiller indépendant ou un employé spécialement formé obtient des faits et des impressions au sujet du secteur à l'étude. Ces faits et ces impressions sont obtenus auprès de diverses sources, employés et superviseurs, données accumulées et autres documents. Les données servent à établir un diagnostic de la situation fondé sur quatre facteurs qui sont considérés comme importants dans tout milieu de travail: le travail lui-même, l'attitude de l'employé face à son travail, l'organisation dans laquelle le travail s'effectue et les contrôles ou les procédures utilisés pour surveiller et évaluer le rendement. Chacun de ces facteurs est étudié du point de vue technique et du point de vue du comportement. (Voir le diagramme donné au tableau II, ci-contre)

#### Étape III - Conception

Les résultats de l'étude et les projets d'amélioration sont intégrés à la détermination des changements à apporter au secteur à l'étude. Il est prévu que cette conception serve de cadre de travail à la discussion, c'est pourquoi elle est volontairement incomplète afin d'éviter de lui donner l'apparence d'un plan pré-établi par la direction ou les conseillers, ce qui aurait pour effet d'éliminer toute discussion.

#### Étape IV - Le comité de travail

On forme ensuite un comité de travail composé de six à

# TABLEAU SYNOPTIQUE

	ASPECT TECHNIQUE	ASPECT BEHAVIORISTE
TRAVAIL EN SOI	Disposition matérielle du lieu de travail Méthodes Équipement Application du système	Conception des tâches Structure du travail Efficacité du système Souplesse du système
RÉACTION DES EMPLOYÉS	Productivité réelle Absentéisme Taux de roulement Coûts de formation	Réaction au travail Réaction aux activités quotidiennes Réaction à l'efficacité du système et aux contrôles
ORGANISATION	Directives Politiques et procédés Méthodes d'évaluation	Milieu organisationnel Besoins de la direction Sensibilité aux interventions Capacité de réaction
CONTROLE	Objectifs Système de contrôle Dissémination de l'information	Système d'autorité Rétroaction Niveau «d'autonomie»

huit personnes, un conseiller ou un médiateur interne, un ou deux superviseurs ou directeurs et plusieurs employés du secteur à l'étude. Le conseiller préside la première réunion du comité à titre de spécialiste, mais y participe de telle manière qu'il ne domine pas les travaux. C'est au comité de travail, non au conseiller, de préciser la conception et de mettre au point les changements nécessaires pour rendre le secteur aussi efficace que possible. Ce processus prend généralement de quatre à six réunions d'une durée d'une heure et demie à deux heures chacune. Habituellement le comité de travail préfère que le conseiller garde son poste de président, il est cependant important qu'à la deuxième ou troisième réunion le conseiller cède la place à un membre du comité directement lié au secteur à l'étude. Cela a pour effet d'accroître la participation au processus de changement et donne aux membres du comité et aux autres employés du secteur la propriété des changements nécessaires déterminés par le comité.

Le comité de travail, en plus d'être responsable des recommandations relatives aux changements, est également chargé de déterminer les critères de réussite. Ce qui signifie qu'il détermine les normes de contrôle qui serviront à mesurer les effets des changements afin de surveiller les progrès de l'amélioration des opérations.

Les employés du secteur qui ne font pas partie du comité sont tenus au courant de ses travaux au moyen de bulletins et d'entretiens avec les membres du comité.

Lorsque la conception définitive des améliorations à apporter est terminée, le comité de travail, avec l'aide du conseiller, fait

un rapport à la direction qui devra entériner le projet. L'autorisation obtenue, le comité présentera un rapport analogue aux employés du secteur.

#### Étape V - Mise en oeuvre

Cette étape porte sur la mise en oeuvre des recommandations approuvées. Le comité de travail est alors chargé d'aider les employés à s'adapter aux nouvelles méthodes et est également chargé de former ceux-ci afin de développer chez eux de nouvelles aptitudes, le cas échéant. Il est également chargé de surveiller la mise en oeuvre en comparant les résultats des nouvelles opérations en fonction des critères de réussite déjà établis et en intervenant pour modifier les recommandations ou la mise en oeuvre lorsque le rendement n'est pas celui espéré.

#### Étape VI - Rapport final

L'étape de la mise en oeuvre terminée, le comité de travail prépare un rapport final destiné au secteur. Le rapport contient les résultats obtenus par le comité, les normes établies pour le rendement, les économies éventuelles et la manière de les réaliser, ainsi que les méthodes d'amélioration à long terme. En plus du rapport final, le comité détermine les mécanismes et les méthodes qui permettront de perpétuer le processus de participation. En un sens, le comité de travail devient alors un organisme chargé d'apporter des changements à l'organisation et peut contribuer de manière notable à la solution des problèmes futurs d'organistion.

Le programme "Processus de changement" crée un environnement de coopération et de résolution des problèmes dans lequel les directeurs,

les superviseurs et les employés peuvent travailler ensemble à l'instauration d'un milieu de travail plus productif et plus agréable. Les problèmes à résoudre peuvent comprendre la redéfinition des tâches, les changements aux méthodes de travail, de nouvelles méthodes de répartition du travail et du contrôle des résultats, l'élaboration de procédures de contrôle pour les employés, le réaménagement des tâches et la modification des méthodes de supervision et de gestion. Le rôle traditionnel du conseiller, en tant que spécialiste, devient celui d'un catalyseur et d'un animateur de groupe.

Enfin, pour que le programme fonctionne, il faut que certaines exigences fondamentales soient respectées. Il s'agit notamment:

- o L'emploi doit être garanti. Cela ne signifie nullement que le nombre d'employés ne diminuera pas (départs ou transferts), mais chaque employé engagé dans le projet est au moins assuré d'un emploi permanent, au salaire qu'il a, et qu'aucune mise à pied n'aura lieu.
- o Le processus ne doit pas permettre au comité de travail de traiter de questions qui relèvent tout naturellement de la négociation collective.
- o Les cadres supérieurs doivent participer au processus, doivent conserver leur droit à la gestion, doivent prendre la décision de mettre en oeuvre les changements et doivent être responsables de la réalisation des objectifs.
- o La direction doit être prête à accepter la valeur de la participation des employés et réagir positivement face aux recommandations valables visant à l'amélioration des opérations. Par ailleurs, lorsque des recommandations en vue d'une amélioration sont rejetées par la

direction, celle-ci doit être prête à fournir des explications.

### III. LE PROGRAMME: SA MISE EN OEUVRE À L'I.C.B.C.

Après sa création, la première tâche de la Section de l'amélioration de la productivité a été d'établir une liste des projets-pilotes qui pouvaient être entrepris en vue d'acquérir de l'expérience et de la crédibilité, de même que de démontrer comment le programme fonctionnerait. À cette fin, le personnel de la Section a préparé un plan global et présenté un budget pour le programme. Le plan comprenait les principes, les objectifs et la stratégie que l'on jugeait nécessaires pour mettre en oeuvre avec succès le programme le plus efficace d'amélioration de la productivité. À la fin de tout ce travail de préparation, le bureau des remboursements et des services à la clientèle fut choisi comme premier projet.

Le rôle de ce bureau était d'offrir des renseignements, des services et des remboursements aux automobilistes. Depuis 1976, année où la section des remboursements et les services à la clientèle avaient été regroupés, le volume de travail ne s'était pas accru de manière importante et les retards avaient été comblés. Au moment de l'étude, 52 employés étaient attachés à ce bureau et travaillaient en deux équipes.

La direction du bureau avait accueilli favorablement l'offre de la SAP visant à les aider à mettre en oeuvre des opérations plus rentables. Les employés du bureau accueillirent aussi avec intérêt la perspective d'améliorer leurs conditions de travail. De nombreux employés étaient insatisfaits des conditions de travail et trouvaient leurs tâches ennuyeuses, ce qui entraînait un niveau de productivité assez bas. Les

employés du bureau croyaient également qu'on pouvait réaliser des économies assez importantes.

Avant le début du programme, tout le personnel de la SAP participa à un programme intensif de formation, d'une durée de deux semaines, organisé par la Woods Gordon. Le programme de formation comportait deux objectifs: former les animateurs aux méthodes, applications et procédés du génie industriel et de la science des comportements afin de les aider à mener à bien leur programme d'amélioration de la productivité; d'autre part, permettre au personnel de la SAP d'acquérir une pleine compréhension du programme et de son application.

On n'attendait nullement d'eux qu'ils deviennent des spécialistes du génie industriel et de la science des comportements à la fin des deux semaines de formation. On comptait plutôt, qu'à la suite de ce programme de formation, le personnel soit au courant des techniques et des applications et qu'il soit à l'aise dans l'utilisation de ces outils qui devaient lui permettre de mettre en oeuvre son premier projet (avec l'aide de la Woods Gordon).

#### Objectifs du projet

Les objectifs du projet, définis conjointement par le bureau et les conseillers de la SAP, étaient les suivants:

- o Étudier le fonctionnement du bureau des remboursements et des services à la clientèle;
- o déterminer et définir les problèmes liés au fonctionnement et au milieu de travail du bureau et recommander des solutions;

- o identifier les doubles-emplois, modifier les méthodes, la structure, la charge de travail en vue d'éliminer une partie des problèmes;
- o redéfinir et améliorer le travail, dans la mesure du possible, en le rendant plus intéressant et plus productif;
- o établir des mesures de rendement et des normes de travail pour le bureau;
- o établir et mettre en application une méthode de surveillance de la productivité et du rendement;
- o contrôler les coûts ou effectuer des économies et
- o élaborer un plan en vue de la réaffectation des employés, s'il y a double emploi.

#### Le processus

Les conseillers de la SAP ont préparé le bureau des remboursements et des services à la clientèle au projet en tenant une série de réunions d'information avec tous les membres du personnel afin de les renseigner sur le projet et de répondre aux questions que le personnel pouvait avoir.

Des rencontres ont eu lieu avec les dirigeants du syndicat pour les informer du projet de la société et pour établir un mécanisme d'information continue. Au moment de la mise en oeuvre du projet, tous les efforts ont été faits pour tenir le syndicat au courant. Cette approche convenait au climat des relations de travail à l'époque et s'est révélée efficace.

Des directives formulées par la direction de l'I.C.B.C. stipulaient qu'aucun employé ne perdrait son emploi, ne subirait une baisse de salaire ou ne verrait ses responsabilités diminuées à la suite du programme d'amélioration de la productivité. Le principe de la sécurité d'emploi a été

garanti et respecté tout au long du projet.

Les conseillers de la SAP ont rencontré personnellement tous les employés du bureau. Ces entrevues avaient pour objet de bien comprendre les diverses tâches et d'identifier les problèmes et les secteurs susceptibles d'améliorations d'après les employés. Par ailleurs, les dossiers étaient consultés et analysés afin d'obtenir des renseignements sur la charge de travail et les méthodes de recrutement au cours des trois dernières années. Il fut préparé des diagrammes des activités et des charges de travail à partir des analyses effectuées.

Avec toutes ces données, les conseillers de la SAP se sont mis au travail. Le résultat de leurs efforts a été un diagnostic des tâches, des procédés et des problèmes du bureau. À la suite de ce diagnostic, un plan fut établi qui portait sur les secteurs présentant le plus de problèmes et des solutions furent proposées au comité de travail.

Les conseillers ont profité des entrevues avec les cadres et les employés pour identifier les membres éventuels du comité de travail. Les critères utilisés durant ce choix sont les suivants:

- o intérêt démontré face à la possibilité de devenir membre du comité;
- o aptitude apparente à communiquer facilement et
- o représentativité parmi les diverses tâches et unités de travail du bureau au sein du comité.

Six employés du bureau furent choisis pour faire partie du comité de travail, notamment deux superviseurs et quatre commis de bureau. L'un des conseillers de la SAP fut aussi nommé au comité de travail.

La première réunion du comité de travail servit à donner un aperçu général du projet, à souligner les rôles et les responsabilités des membres du comité, ainsi que ceux du conseiller, et à établir un mécanisme de communication avec les employés qui ne faisaient pas partie du comité, au sujet des travaux et des résultats du comité de travail. Le comité a ensuite commencé une série de réunions de groupe afin d'étudier le plan préparé par les conseillers.

Le conseiller de la SAP fut élu président du comité. Celui-ci pensait qu'il fonctionnerait plus efficacement si le fauteuil était occupé par le conseiller en raison de ses connaissances. Il fut également entendu qu'à mesure que le comité acquér<sup>r</sup>ait de l'expérience, le poste de président serait alors confié à un autre membre du comité ou le conseiller aurait un vice-président. Finalement, ce fut le principe de la co-présidence qui l'emporta dans ce cas. Le comité de travail, avec l'aide du conseiller, a ensuite commencé son travail d'étude du plan proposé.

La première réunion du comité de travail a eu lieu au début d'octobre 1978. La présentation des recommandations du comité à la direction fut faite vers la fin de janvier 1979. Entre ces deux dates, de nombreuses réunions ont eu lieu entre tous les membres du comité de travail, ainsi qu'avec les membres du groupe de travail qui avait été formé. Les réunions de une heure et demie à deux heures, au début du projet, durèrent ensuite des journées entières vers la fin du projet. Pendant tout ce temps, les membres du comité communiquèrent officiellement ou officieusement avec les employés du bureau au sujet des travaux du comité de travail. Ce fut

fait en donnant à chaque membre la responsabilité de communiquer à certains groupes de travail ou unités de travail le déroulement des réunions du comité de travail et de faire circuler les procès-verbaux de chaque réunion.

L'hésitation et la confusion initiales au sujet de leur rôle, ressenties par tous les membres, firent place à la confiance et à l'enthousiasme devant le travail à accomplir. L'hésitation et la confusion provenaient du fait qu'ils n'avaient jamais eu l'occasion de faire quoi que ce soit de semblable et de la méfiance envers la sincérité et l'engagement de la direction face au programme. La confiance et l'enthousiasme apparurent lorsque les divers membres réalisèrent qu'ils pouvaient faire quelque chose et le comité dans son ensemble s'est aperçu alors que les recommandations qu'il formulait auraient des effets bénéfiques dans le bureau, lorsqu'elles seraient mises en application.

Le comité de travail découvrit 50 problèmes au sein du bureau des remboursements et des services à la clientèle. Les problèmes tombaient dans trois grandes catégories:

- o politique et procédure,
- o recrutement et structure de l'organisation,
- o relations extérieures.

Les problèmes ont ensuite été condensés en 39 problèmes et des solutions furent recommandées. La liste fut présentée à la direction du bureau afin que celle-ci l'étudie et apporte ses observations. Après avoir obtenu leur reconnaissance et l'approbation des recommandations, un rapport fut présenté à la haute direction de la société. Les 39 recommandations du

comité de travail furent approuvées par la haute direction et le processus de mise en application, la stratégie mise au point par le comité, s'amorça.

Le comité de travail prit en charge l'étape de la mise en oeuvre du projet et assuma la responsabilité de communiquer aux employés les autorisations obtenues, les plans de changement, les modifications aux systèmes et aux méthodes, la formation des employés pour les nouveaux emplois, l'application des nouvelles normes de travail et la surveillance de l'amélioration du rendement. Le comité avait le pouvoir de modifier la stratégie de mise en oeuvre en fonction des résultats obtenus, afin de veiller à ce que des progrès importants soient réalisés. Tout au long de la mise en oeuvre, la SAP et les conseillers de la Woods Gordon surveillèrent le processus, afin de s'assurer que les difficultés techniques, surgissant dans des domaines comme la conception des formules, l'élaboration des normes ou la surveillance du rendement, soient rapidement résolues.

La mise en application prit plusieurs mois et exigea la participation des superviseurs et de tous les employés. Plus les employés travaillaient dans le sens des changements, plus il leur était facile de les comprendre et plus ils réalisaient les améliorations qui pouvaient découler de ceux-ci, tant au niveau du rendement, qu'au niveau des conditions de travail. Le bureau des remboursements et des services à la clientèle obtint donc les résultats suivants:

- o formulation et mise en application de méthodes de travail améliorées;
- o traitement amélioré des remboursements;
- o services à la clientèle améliorés;

- o établissement de normes de travail pour divers postes, au sein d'une nouvelle structure d'organisation;
- o possibilité d'une plus grande productivité et établissement de normes de travail plus élevées;
- o élaboration et mise en application d'une meilleure organisation et de meilleurs contrôles de gestion;
- o le nombre des employés fut réduit de 52 à 36, y compris la disparition de cinq postes de superviseurs;
- o les employés surnuméraires furent affectés à des postes semblables dans d'autres bureaux de l'I.C.B.C.;
- o la satisfaction des employés fut accrue par une meilleure définition des tâches;
- o les coûts furent réduits de près de 250 000 \$, au cours de l'année financière en cours.

#### IV. Application du programme "Processus de changement": avantages et résultats

Depuis la mise en application du programme d'amélioration de la productivité à l'I.C.B.C., en automne de 1978, dix autres projets, qui touchaient près de 1 400 employés parmi les 2 300 employés de la société, avaient été entrepris. Cinq autres projets sont actuellement en cours et huit de plus sont prévus pour les deux prochaines années.

Les dix projets terminés varient en importance, l'un touchant 800 employés et un autre s'appliquant à seize personnes. Les problèmes, qui reviennent le plus souvent dans tous ces projets, semblent davantage reliés aux méthodes plutôt qu'aux tâches et comprennent: les mauvaises communications

entre les employés et les cadres, les charges de travail irrégulières, la mauvaise conception des formules, les manuels de procédures contradictoires et les mauvaises pratiques de supervision.

#### Avantages

Les rapports disponibles à cette date sur les divers projets ont permis de découvrir plusieurs possibilités d'améliorer la productivité. Certaines permettent des économies quantifiables. Ces économies, calculées par année, dépassent maintenant le coût total de fonctionnement de la Section d'amélioration de la productivité. (Plus la période pendant laquelle ces économies seront évaluées sera longue, plus grand sera le rapport entre les économies et les coûts, du fait qu'elles s'effectuent chaque année alors que le coût de l'amélioration ne change pas.)

Au cours du programme, la société a connu une hausse modérée du nombre des détenteurs d'assurance, alors que le nombre des employés n'a pas augmenté.

La société a également réalisé et maintient le plus bas niveau de dépenses administratives, par rapport aux primes, parmi toutes les compagnies d'assurance d'Amérique du Nord.

En plus des avantages quantifiables découlant du programme, il y a eu un certain nombre d'avantages "annexes", notamment:

- o une amélioration du milieu en raison de l'élimination des plaintes des employés sur des questions relatives aux procédures ou aux conditions de travail, à la suite des recommandations découlant des projets;
- o un plus grand degré de participation des employés qui réalisent que leurs

- plaintes ou leurs suggestions sont prises au sérieux, qui constatent les résultats ou qui recoivent des explications lorsque leurs suggestions ne sont pas acceptées;
- o une amélioration de la coopération entre les bureaux, le programme ayant montré aux employés l'interdépendance des bureaux et des opérations de la société;
  - o un accroissement de l'efficacité de la gestion, les gestionnaires étant plus conscients de l'inefficacité de leur gestion grâce au programme;
  - o prise de conscience et acceptation de la nécessité des changements par les employés.

### Résultats

La nomination d'un nouveau président au printemps de 1978 a marqué le début d'un changement dans le style de gestion au sein de l'I.C.B.C. Le changement devait se faire dans le sens d'une gestion davantage axée sur la participation et la Section de l'amélioration de la productivité faisait partie intégrante de la stratégie visant à appliquer un tel changement.

Le fait que la gestion est encouragée une plus grande participation au sein de l'I.C.B.C. et que la SAP ait eu un rôle à y jouer est démontré dans le chapitre précédent du présent rapport. La difficulté de réaliser un tel changement dans un milieu orienté avant tout vers les tâches, comme c'est le cas dans toutes les grandes organisations, a été expérimentée à l'I.C.B.C. La nécessité de mettre l'accent sur les procédés, pour qu'une participation à la gestion soit efficace, est une leçon difficile pour de nombreux cadres et l'I.C.B.C. ne fait pas exception. L'une des principales

difficultés auxquelles la SAP et la société toute entière ont dû faire face est de savoir comment devenir plus conscients des procédés dans un milieu dominé par la tâche à accomplir. Le jury siège toujours sur cette question.

Pour terminer sur une note plus positive, le "Processus de changement" et la Section de l'amélioration de la productivité à l'I.C.B.C. ont démontré les diverses améliorations qu'on peut apporter au moyen des techniques du génie industriel et de la science des comportements et la valeur de relations de travail efficaces entre les conseillers internes et externes au sujet des projets d'amélioration de la productivité.

## APPENDICE 3

WOODS GORDON, CONSEILLERS EN GESTION

La Woods Gordon est une association entièrement canadienne qui comprend 280 professionnels regroupés dans 11 bureaux, répartis à travers le Canada.

La firme a été fondée en 1932 pour offrir des services d'amélioration de la productivité à l'industrie du textile principalement. Depuis lors, la firme a aidé les secteurs privés et publics à formuler des stratégies d'amélioration de la productivité.

Notre liste de clients comprend la plupart des grands noms canadiens des secteurs industriel, commercial, institutionnel, financier et gouvernemental. Nous avons de plus des affiliations internationales et nous avons effectué un travail important de consultation à l'étranger.

Les missions que nous avons remplies pour nos clients couvrent un vaste échantillon de services de gestion, notamment:

- Évaluation des opérations
- Contrôle budgétaire
- Contrôle des coûts
- Applications économiques aux ordinateurs
- Planification des installations
- Planification financière et comptabilité de gestion
- Génie industriel
- Systèmes de gestion de l'entretien
- Systèmes de gestion de l'information
- Planification de la main-d'oeuvre et perfectionnement
- Administration du personnel
- Processus de changement
- Contrôle et planification de la production
- Planification de la productivité
- Contrôle des projets et méthode du chemin critique
- Qualité de la vie au travail
- Analyse statistique
- Formation en supervision
- Etude du travail

Au cours des dernières années, la firme s'est lancée dans la promotion de nouvelles philosophies en matière de gestion, en vue d'améliorer la productivité. Nous sommes constamment à la recherche de nouveaux principes de gestion, tant en Amérique du Nord qu'à l'étranger. Tout récemment, deux des membres de notre personnel se sont rendus au Japon pour y apprendre sur place en quoi les techniques de gestion japonaises diffèrent des nôtres.

De plus, deux de nos associés terminent en ce moment une étude approfondie des techniques du cercle de qualité (Quality Circle) utilisées avec succès à travers les États-Unis.

## RÉGIME DE PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AUX BÉNÉFICES

### EMPLOYEUR

- CONTRIBUTIONS DÉDUCTIBLES DANS L'ANNÉE DE CONTRIBUTION

### EMPLOYÉ

- IMPOSÉ SUR LA PRESTATION L'ANNÉE DE LA CONTRIBUTION DE L'EMPLOYEUR MÊME SI ELLE N'EST REÇUE QUE PLUS TARD

## RÉGIMES DE PRESTATIONS AUX EMPLOYÉS

### EMPLOYEUR

- CONTRIBUTION DÉDUCTIBLE SEULEMENT LORSQU'ELLE EST VERSÉE À L'EMPLOYÉ

### EMPLOYÉ

- IMPOSÉ SUR LA PRESTATION L'ANNÉE OÙ IL LA REÇOIT

## RÉGIMES DE PARTICIPATION DIFFÉRÉE AUX BÉNÉFICES

### EMPLOYEUR

- PEUT CONTRIBUER JUSQU'À 3 500 \$ PAR EMPLOYÉ
- DÉDUCTION FISCALE IMMÉDIATE

### EMPLOYÉ

- PRESTATION NON IMPOSÉE SI VERSÉE À UN RÉGIME
- EMPLOYÉ IMPOSÉ À LA RÉCEPTION DE SON REVENU
- POSSIBILITÉ DE REPORTER CE REVENU DANS UN REER.

### MODIFICATIONS AU BUDGET FÉDÉRAL!

# OPTIONS D'ACHAT D'OPTIONS CONSENTEES AUX EMPLOYÉS

## RÈGLES GÉNÉRALES

- BÉNÉFICE ASSUJETTI À L'IMPÔT LORSQUE LES ACTIONS SONT ACQUISES
- AUCUNE DÉDUCTION D'IMPÔT POUR L'EMPLOYEUR

## EXCEPTION POUR LES SOCIÉTÉS DE DROIT PRIVÉ CONTROLEE PAR DES CANADIENS (S.D.P.C.C.)

- AUCUN IMPÔT LORS DE L'ACQUISITION DES ACTIONS
- LORS DU TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ DES ACTIONS : SEULE LA MOITIÉ DU BÉNÉFICE IMPOSÉE

## MODIFICATIONS CONTENUES DANS LE BUDGET FÉDÉRAL

## ASPECTS SOCIO-TECHNIQUES

- INITIATIVES CONCERNANT LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL
- PROGRAMMES DE CERCLES DE QUALITÉ
- PROGRAMMES DE MODIFICATION DES PROCESSUS
- PRATIQUES DE DIRECTION PARTICIPATIVE

## CARACTÉRISTIQUES

TENTATIVES DE COLLABORATION DESTINÉES À  
AMÉLIORER:

- LA PRODUCTIVITÉ,
- LA SATISFACTION AU TRAVAIL,
- LA MOTIVATION

CES PROGRAMMES ONT:

- DES OBJECTIFS COMMUNS,
- ET SE FONDENT SUR DES CROYANCES SEMBLABLES QUANT AUX TYPES D'ORGANISATION ET AUX EMPLOYÉS.

## OBJECTIFS ET CROYANCES

- LES EMPLOYÉS D'AUJOURD'HUI DIFFÉRENT DE LEURS PRÉDÉCESSEURS

- LES EMPLOYÉS VEULENT CROIRE:
  - QUE LEUR EMPLOI A UN SENS,
  - QU'ils FONT PARTIE D'UNE ORGANISATION EFFICACE ET EFFICIENTE
  - QU'ON UTILISE LEURS CONNAISSANCES,
  - ET VEULENT EN ACQUÉRIR DE NOUVELLES;
  - ILS VEULENT AUSSI PARTICIPER.

## OBJECTIFS ET CROYANCES

- LA DIRECTION RECONNAÎT:
  - DES FACTEURS SOCIAUX ET TECHNIQUES,
  - LA CONTRIBUTION DES EMPLOYÉS,
  - LA NÉCESSITÉ D'UN NOUVEAU MILIEU DE TRAVAIL
- DE NOMBREUX GESTIONNAIRES SE RENDENT COMPTE QUE:
  - LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS SATISFAIT UN GRAND NOMBRE DE CES BESOINS
  - SANS RISQUES D'ATTEINTES À LEURS «PRÉROGATIVES» DE GESTIONNAIRES

## CONCLUSION

- APPROCHES CONFORMES AUX OBJECTIFS DU PROJET DE LOI C-225
- MAIS ATTENTION:
  - NOUVELLES «PRÉROGATIVES» IMPOSÉES AUX GESTIONNAIRES
  - CONFIANCE ET RESPECT
  - CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE
- CES APPROCHES PEUVENT ÊTRE UTILISÉES EN SUS DE LA PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES POUR ACQUÉRIR LES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES

## EXPÉRIENCES

- CHEMINS DE FER NATIONAUX DU CANADA
- CENTRAL DYNAMICS
- ASSURANCE-MALADIE DE L'ALBERTA
- INSURANCE CORPORATION OF BRITISH COLUMBIA

## WOODS GORDON

- SOCIÉTÉ CANADIENNE
- 50 ANNÉES D'EXPÉRIENCE EN ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITÉ
- 280 EMPLOYÉS PROFESSIONNELS
- 12 BUREAUX AU CANADA
- SOCIÉTÉ D'EXPERTS-CONSEILS MULTIDISCIPLINAIRE

## IMPROSHARE

PARTAGE  
DES  
GAINS DE  
PRODUCTIVITÉ

## CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DU RÉGIME IMPROSHARE

- TECHNIQUES SOCIO-TECHNIQUES MODERNES
- ENCOURAGE LES TRAVAILLEURS À PARTICIPER
- RÉDUIT LE NOMBRE DE CONFLITS DE TRAVAIL
- FACILE À COMPRENDRE, À APPLIQUER ET À ADMINISTRER
- PEUT FAIRE APPEL À TOUS LES TRAVAILLEURS ET AUX SURVEILLANTS

## APPLICATION DU RÉGIME IMPROSHARE

- NORMES FIXÉES À UN NIVEAU DE PRODUCTIVITÉ CONVENU
- PÉRIODE DE BASE DÉTERMINÉE
- HEURES DIRECTES D'APPORT ET DE PRODUCTION ÉTABLIES POUR LA PÉRIODE DE BASE
- HEURES INDIRECTES D'APPORT AJOUTÉES AUX NORMES
- PRODUCTION DÉCOULANT DE L'APPLICATION COMPOSÉE AU NIVEAU DE PRODUCTIVITÉ CONVENU DE LA PÉRIODE DE BASE
- AMÉLIORATION DES RÉSULTATS DE PRODUCTIVITÉ PARTAGÉE 50--50: COMPAGNIE—EMPLOYÉS

# RÉSULTATS DE L'APPLICATION DU RÉGIME IMPROSHARE CANADA

<u>COMPAGNIE</u>	<u>EMPLOYÉS</u>	<u>EMPLOYÉS RÉMUNÉRÉS Y COMPRIS</u>	<u>SYNDICAT</u>	<u>BÉNÉFICE MOYEN</u>
IMPRIMERIE (LITHOGRAPHIE)	100	OUI	NON	20%
ALUMINERIE	80	OUI	NON	25%
PRÉPARATION DE LA VIANDE	80	OUI	NON	34%
MINES	125	NON	S.T.U.A.	10%
EXPLOSIFS	25	OUI	NON	8%
PNEUS	1,800	OUI	OUVRIERS DU CAOUT- CHOU	12%
PIÈCES D'AUTO- MOBILES	220	NON	T.U.A.	15%

\* \* \* \* \*

72 COMPAGNIES AMÉRICAINES RECENSÉES ONT FAIT ÉTAT  
D'UN BÉNÉFICE MOYEN DE 22%

## APPLICABILITÉ DU RÉGIME IMPROSHARE

LÀ OÙ LA PRODUCTION PEUT ÊTRE MESURÉE:

- SECTEUR MANUFACTURIER
- BANQUES
- ASSURANCES
- ENTRETIEN
- MINES
- ENTREPOSAGE
- CAMIONNAGE













If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnements et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the "L'Alliance des travailleurs du Québec":*

Mr. Jean J. Côté, President.

*From the Management Consultants Firm Woods Gordon:*

Mr. Joe Buckley, Partner;

Mr. Tony Grant, Partner;

Mr. Jim Morrissey, Manager.

*De l'Alliance des travailleurs du Québec:*

M. Jean J. Côté, président.

*De la firme de consultants en gestion Woods Gordon:*

M. Joe Buckley, associé;

M. Tony Grant, associé;

M. Jim Morrissey, gestionnaire.

HOUSE OF COMMONS

Issue No. 4

Wednesday, June 9, 1982

Chairperson: Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

CHAMBRE DES COMMUNES

Fascicule n° 4

Le mercredi 9 juin 1982

Présidente: M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, député

✓✓b

Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Sub-committee

Procès-verbaux et témoignages  
du Sous-comité

# To Promote Profit-sharing by Employees in Business

# Visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises

✓4

of the Standing Committee on  
Finance, Trade and Economic Affairs

du Comité permanent des finances,  
du commerce et des questions économiques

RESPECTING:

Order of Reference

CONCERNANT:

Ordre de renvoi

WITNESSES:

(See back cover)

TÉMOINS:

(Voir à l'endos)



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

SUB-COMMITTEE TO PROMOTE PROFIT-SHARING  
BY EMPLOYEES IN BUSINESS OF THE STANDING  
COMMITTEE ON FINANCE, TRADE AND  
ECONOMIC  
AFFAIRS

*Chairperson:* Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

*Vice-Chairman:* Mr. Thomson, M.P.

Evans

SOUS-COMITÉ VISANT À PROMOUVOIR LA  
PARTICIPATION  
DES EMPLOYÉS AUX PROFITS DES ENTREPRISES  
DU COMITÉ PERMANENT DES FINANCES, DU  
COMMERCE  
ET DES QUESTIONS ÉCONOMIQUES

*Présidente:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, député

*Vice-président:* M. Thomson, député

Mr. — M.

Murphy—(4)

(Quorum 3)

*Le greffier du Comité*

Jacques Lahaie

*Clerk of the Committee*

**PROCÈS-VERBAL****LE MERCREDI 9 JUIN 1982**

(10)

[Texte]

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques se réunit aujourd'hui à 15h40 sous la présidence de M<sup>me</sup> Hervieux-Payette (présidente).

*Membres du Comité présents:* M<sup>me</sup> Hervieux-Payette et M. Thomson.

*Aussi présent:* M. Kevin Kerr, Services de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

*Témoins:* De la Fédération canadienne des petites entreprises: M. Jim Bennett, directeur des affaires nationales. De la firme de consultants Hayden Blake Inc.: M. W.D. Hyde, président.

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (*Voir procès-verbal et témoignages du mercredi 17 avril 1982, fascicule no 1*).

M. Bennett fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

M. Hyde fait une déclaration préliminaire et répond aux questions.

A 16h40, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

**MINUTES OF PROCEEDINGS****WEDNESDAY, JUNE 9, 1982**

(10)

[Translation]

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met this day at 3:40 o'clock p.m., the Chairman, Mrs. Hervieux-Payette, presiding.

*Members of the Committee present:* Mrs. Hervieux-Payette and Mr. Thomson.

*In attendance:* Mr. Kevin Kerr, Research Branch, Library of Parliament.

*Witnesses:* From the Canadian Federation of Independent Business: Mr. Jim Bennett, Director of National Affairs. From Hayden Blake Inc., Business Consultants: Mr. W. D. Hyde, President.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, February 25, 1982. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Wednesday, April 17, 1982, Issue No 1*).

Mr. Bennett made an opening statement and answered questions.

Mr. Hyde made an opening statement and answered questions.

At 4:40 o'clock p.m., the Sub-committee adjourned to the call of the Chair.

*Le greffier du Sous-comité*

Jacques Lahaie

*The Clerk of the Sub-committee*

**EVIDENCE***(Recorded by Electronic Apparatus)**[Text]*

Wednesday, June 9, 1982

• 1540

**Le président:** La séance est ouverte . . . Comme témoin, cet après-midi, nous avons la Fédération canadienne des petites entreprises. Elle est représentée par M. Jim Bennett qui a accepté de faire des commentaires sur le projet de loi C-225 en référence au Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises qui est un sous-comité du Comité permanent des Finances, du Commerce et des Questions économiques.

Alors, bienvenue, monsieur Bennett. Je vous invite à faire vos commentaires.

**Mr. Jim Bennett (Director of National Affairs, Canadian Federation of Independent Business):** Thank you very much, Madam Chairman.

I am very pleased to be at this subcommittee. When I was a functionary, one of the things that used to bother me the most was that some of the elements which were in private members' bills had some very important material in them— regardless of which party was putting them forward—and this is one of the very few instances I know of where a private member's bill has actually made it to the committee stage. I think it is very important for the future of the parliamentary process that more instances like this take place.

We had a recent mandate vote showing that our members are dissatisfied with the committee system as it presently works. It feels that the standing committee should have more power in determining its own references, and I think subjects like this and some of the others task forces have looked at are very, very important.

In terms of the actual content of the draft bill, we have some difficulty with it. It seems, from the bit of studying I have done, to be based on the French model of the committee of enterprise. Unfortunately, all the material I have been reading is in French and some of it . . . I am not too strong on the English translation. But the employee committees they have in France seem to be the system that you are looking at. There are recent studies, for example, such as that by Greyfie de Bellecomb, which was done in 1977, that said that the law is basically ignored in the majority of enterprises in France. I think that although the principle of employee participation is one that more and more employers have to look at, both in terms of improving the productivity of their enterprises and also, given the present high interest, given the cashflow problems, as a source of equity and as a way of solving parts of their financing problems, I think any move in this direction has to be voluntary.

In that regard, we questioned our members in September of 1981 in the Province of Quebec regarding their attitude to allowing employees to acquire a minority interest in their

**TÉMOIGNAGES***(Enregistrement électronique)**[Translation]*

Le mercredi 9 juin 1982

**The Chairman:** I will now call the meeting to order. This afternoon, I would like to welcome our witnesses from the Canadian Federation of Independent Business. The Federation is represented by Mr. Jim Bennett who agreed to comment on Bill C-225, which was referred to the subcommittee to promote profit-sharing by employees in business, which is a subcommittee of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs.

Welcome, Mr. Bennett. Please give us your comments.

**M. Jim Bennett (directeur des affaires nationales, Fédération canadienne des petites entreprises):** Merci beaucoup, madame le président.

Il me fait plaisir de comparaître devant le sous-comité. Lorsque j'étais fonctionnaire, une chose qui m'ennuyait énormément était le fait que certaines parties des projets de lois émanant des députés étaient très importantes, quel que soit le parti politique qui le parrainait, et voici un des rares cas où un bill privé s'est rendu jusqu'en comité. Il est très important, pour l'avenir du système parlementaire que cela se produise plus souvent.

Un vote récent parmi nos membres et concernant notre mandat a révélé que nos membres ne sont pas satisfaits du système actuel des comités. Selon eux, le comité permanent devrait contribuer davantage à l'élaboration de son propre ordre de renvoi; à mon avis, cette question et certaines autres questions étudiées par des groupes de travail sont très importantes.

Quant au contenu du projet de loi proprement dit, il nous pose des problèmes. J'ai étudié quelque peu la question, et il me semble qu'il est fondé sur le modèle français du comité d'entreprise. Malheureusement, tous les documents que j'ai lus ont été rédigés en français et je ne suis pas très doué pour la traduction. Toutefois, il semblerait que le système que vous étudiez soit celui des comités d'employés qui existe en France. Des études récentes, notamment celle de Greyfie de Bellecomb, réalisée en 1977, ont signalé que la majorité des entreprises en France ignorent la loi. Même si un nombre de plus en plus grand d'employeurs se doivent d'étudier la question de la participation des employés, s'ils veulent améliorer la productivité de leur entreprise et, compte tenu des taux d'intérêt élevés et des problèmes de liquidités, s'ils veulent disposer d'une source de capital et d'une façon de résoudre certains de leurs problèmes financiers, toute orientation dans ce sens doit être volontaire.

En septembre 1981, nous avons justement interrogé nos membres du Québec afin de connaître leur attitude en ce qui a trait à l'acquisition par les employés d'actions minoritaires

## [Texte]

company. This was done in Quebec largely because the Plan Biron was looking at this subject and because the executive committee of their government was and is looking at this subject. We had 1,600 responses and of those who responded 41.7 per cent were willing to let employees acquire a minority interest—this is on a voluntary basis—38.5 per cent were opposed; 18 per cent had no opinion. So a slight majority of those who had an opinion were willing to let employees participate in terms of actually becoming minority shareholders.

The second question we asked in that survey had to do with those people who said, yes, they were willing to let their employees become shareholders. Would they let the employees or their representatives become involved with the management, or the *gestion, comme le conseil d'administration* in their firm: 34.2 per cent said, yes; 18.8 per cent, no. So we are getting close to twice as many who would be willing to go that route as those who would not.

• 1545

We have not as yet surveyed our members in the other provinces. As I say, we did this through a provincial survey, which is an annual forum. We will be preparing another one for this fall, and there is a possibility that we will be raising this question in a number of the other provinces, largely in response to this legislation.

I mentioned before that I think some of the studies I have seen mentioned look at employee participation, especially voluntary employee participation, as a way of improving the productivity of various enterprises. On the other hand, there are a number of studies dealing with a Swedish experience where it was compulsory; these have concluded that the system can lead to absenteeism, inefficiency at the factory level and disinterest on the part of management because they feel that they are prisoners of a system where they are caught between the owners and the union. This is a study done by Arbose, published in the *Industrial Participation* magazine in the spring of 1980.

So it is an area where I think that there is an awful lot to be gained by encouraging different vehicles. The question of buying shares or becoming part owners, sharing part of the risk, is integrally linked, I think, to the question of worker participation on a board of directors. I cannot see that, even on a voluntary basis, there is much to be gained by having employee participation in management, unless some of the risks are being shared as well. The reason why I feel that way is that otherwise you are going to end up in the private sector with a system very much like the one they tried and, I think, pretty well abandoned in the public sector: the system of management by objective, where you have lots of meetings and lots of consultation, but not very much in the way of practical results.

So, while we welcome the fact that the draft legislation has been put forward as a way of getting this important issue under discussion, I think that in summary what we can say is that we feel that any move to increase employee participation has to be voluntary. I think that one of the things that might

## [Traduction]

dans leur société. Ce sondage a été effectué au Québec, car le plan Biron et le comité exécutif du gouvernement étudiaient cette question. Nous avons obtenu 1,600 réponses; 41.7 p. 100 des répondants étaient disposés à laisser les employés acquérir des actions minoritaires, s'ils le voulaient, et 38.5 p. 100 s'y opposaient; 18 p. 100 n'ont pas exprimé d'opinion. Il semble donc qu'une petite majorité de ceux qui se sont prononcés acceptaient le principe de participation minoritaire des employés.

La deuxième question du sondage était destinée à ceux qui répondaient dans l'affirmative. Permettraient-ils aux employés, ou à leurs représentants, de s'intéresser à la gestion ou de siéger au conseil d'administration de leur entreprise: 34.2 p. 100 ont répondu oui; 18.8 p. 100, non. Alors, le nombre de ceux qui seraient d'accord avec cette orientation est à peu près deux fois celui de ceux qui s'y opposent.

Jusqu'à présent, nous n'avons pas tenu d'enquête auprès de nos membres dans les autres provinces. Nous avons enquêté auprès de nos membres d'une province, comme nous le faisons tous les ans. Cet automne, nous prévoyons tenir une autre enquête; il se peut que cette question soit abordée dans un certain nombre d'autres provinces, car nous voulons connaître la réaction surtout par rapport à cette loi.

Certaines études que j'ai signalées envisagent, comme je l'ai dit, la participation des employés à titre volontaire comme une façon d'améliorer la productivité de diverses entreprises. Par contre, certaines études ont été faites sur la situation en Suède où cette participation est obligatoire; selon les résultats, il semblerait que ce dernier système pourrait susciter l'absentéisme, l'inefficacité au niveau de l'usine et le désintérêt de la part de l'administration, car les employés estiment qu'ils sont prisonniers d'un système, coincés entre les propriétaires et le syndicat. Une étude entreprise par Arbose a été publiée dans la revue *Industrial Participation* au printemps de 1980.

Dans ce domaine, nous avons donc intérêt à favoriser divers mécanismes. L'acquisition d'actions, l'accès partiel à la propriété, le partage des risques, tout cela est lié, il me semble, à la question de la présence d'employés au sein du conseil d'administration. Même dans le système à participation volontaire, je ne crois pas que cette participation des employés à l'administration soit profitable, à moins que certains des risques ne soient partagés par tous. Sinon, le secteur privé se retrouvera avec un système qui ressemblera beaucoup à celui qu'on a tenté d'instaurer dans le secteur public pour l'abandonner, au bout du compte: le système de gestion par objectifs dans le cadre duquel se tiennent un très grand nombre de réunions, on consulte beaucoup de gens mais qui, au bout du compte, ne donne pas beaucoup de résultats concrets.

Par conséquent, tout en étant heureux du fait que ce projet de loi ait provoqué une discussion de cette question importante, à notre avis, l'augmentation de la participation des employés doit être faite sur une base volontaire. Si l'on veut susciter l'intérêt des employés dans les activités de leur société, on

**[Text]**

be looked at in terms of getting employees more enthusiastic about the idea of sharing in the activity of their companies is a simple vehicle something like the Registered Home Ownership Savings Plan, or RRSP, which give an incentive for people to do this. Some of the studies have indicated that, especially in companies that are not unionized, you might have to look at an element of a holding or a management company to deal with any shares the employees acquire.

I think that looking at vehicles that could simplify this process would be an important element of the work of this subcommittee.

• 1550

One of the things we also should look at is that Germany, another model of co-determination or worker participation, revised its co-determination act in 1976 and they have now extended co-determination or employee participation to a grand total of 600 businesses, all of which employ more than 2,000 workers. The Bullock Committee in the United Kingdom, which has nothing to do with our organization, also recommended that any form of mandatory employee participation should be limited to firms of more than 2,000 employees.

It is an area where, I think, there is an awful lot of merit in the principle of employee participation. I think we, collectively, have to encourage employers and workers to consider it because the productivity, and ultimately the job security of both of them—both employers and workers—could depend on being able to compete internationally. I would hope that out of the deliberations of this subcommittee would come a series of articles—I have seen some in the Quebec media and, I have to admit, I have not seen very much in the English media yet—pointing out to the employers the value of worker participation, both in terms of an equity source and also a method of improving productivity.

Those are my remarks.

**The Chairman:** Mr. Thomson.

**Mr. Thomson:** Thanks, Madam Chairman. I do not have many observations to make.

I personally appreciate the comments you have put forward. I might ask you if you would be prepared to put a question to your members through the mandate on this subject, because I think it is one you attach importance to. And I certainly do, or I would not be here. I think it would help the committee in its deliberations if we can raise the profile. You could help us by doing that, by putting it in your mandate. I would ask you if you would seriously consider that.

**Mr. Bennett:** I would definitely consider it, Mr. Thomson. One of the things we would have to look at and one of the things that would worry me in terms of drafting a question is, if we ask them if they favour the principle of the particular

**[Translation]**

pourrait faire appel à certains moyens comme le régime enregistré d'épargne-logement, ou le REER. Selon les résultats de certaines études, il y aurait peut-être lieu, surtout dans les sociétés où il n'y a pas de syndicat, de faire appel à une société de gestion ou de portefeuille qui détiendrait les actions obtenues par les employés.

Il me semble qu'une partie importante des travaux de ce sous-comité devrait être l'étude de mécanismes qui pourraient simplifier le procédé.

D'autre part, il ne faut pas oublier que l'Allemagne, un autre modèle de codétermination ou de participation des employés, a révisé sa loi sur la codétermination en 1976; ce pays a maintenant élargi le principe de la codétermination ou de la participation des employés à 600 entreprises, dont chacune emploie plus de 2,000 travailleurs. Le comité Bullock du Royaume-Uni, qui n'a rien à voir avec notre organisme, a également recommandé que toute forme de participation obligatoire des employés soit limitée aux entreprises qui comptent plus de 2,000 employés.

Dans ce domaine, il y a tout lieu de promouvoir le principe de la participation des employés. De notre côté, nous devons encourager les employeurs et les travailleurs à réfléchir à cette question car la productivité et, au bout du compte, la sécurité de l'emploi tant des employeurs que des employés, pourrait dépendre de la concurrence que l'entreprise peut livrer sur le plan international. J'espère que les discussions de ce comité se refléteront dans une série d'articles; les journaux du Québec ont consacré quelques articles à cette question, mais je n'en n'ai pas lu beaucoup dans les journaux anglais, jusqu'à présent; il faudrait signaler aux employeurs les mérites de la participation des employés, considérée tant comme une source de capital que comme une méthode permettant d'améliorer la productivité.

Voilà ce qui met fin à mes observations.

**Le président:** Monsieur Thomson.

**M. Thomson:** Merci, madame le président. Je ne ferai pas beaucoup de commentaires.

Je vous suis très reconnaissant de nous avoir fait part de vos observations. Seriez-vous disposé à poser la question aux membres de votre fédération car il me semble que vous accordez beaucoup d'importance à cette question. Moi aussi, d'ailleurs, sinon, je ne serais pas là. Si nous pouvions obtenir davantage d'opinions là-dessus, cela nous aiderait. Vous pourriez nous aider à faire cela en vous adressant à vos membres dans le cadre de votre mandat. Je vous demande d'envisager sérieusement cette question.

**M. Bennett:** Je vais tenir compte de vos commentaires, monsieur Thomson. En formulant la question afin de savoir s'ils sont d'accord avec le principe sous-tendant le projet de loi, il faut tenir compte d'une chose inquiétante: étant donné

## [Texte]

bill—given the mood right now and given the ongoing resistance to further regulation or further intervention—I think we might not get a good reading on how they feel about it. So it might—

**Mr. Thomson:** Agreed, a very good point you made there. Could you not just say there is a parliamentary subcommittee established to look into employee profit-sharing and then, without describing the bill per se, ask them if they would, in view of Canada's lagging productivity, consider that it would be worthwhile to consider employee participation in equity, and not introduce the mandatory concept of employee participation in management?

**Mr. Bennett:** I would be quite pleased to put that suggestion forward. I think in another week's time we will be working on the next set of questions, so we could have results in by some time next month. I definitely think, rather than waiting until the fall and trying to put it in our provincial surveys, your suggestion is a very good one, that perhaps we do raise the general issue through the mandate to see how the national results fit in comparison to the one we did in that earlier survey.

As you yourself know, sometimes individual ridings vary considerably compared to the national results, so I think it would be very helpful to consider that route.

• 1555

**Mr. Thomson:** You mentioned incentives. It would be interesting to know, from my perspective anyway, why it is that we need to offer incentives for employees, and incentives for employers or for companies, to undertake an equity participation plan. I wonder why it is that we have to do that? Is it because employees do not understand? By virtue of your questionnaire which you cited it appears that, really, there is a lack of willingness on the part of companies. Maybe it is because they do not understand.

**Mr. Bennett:** That could be part of it. The other part is that we are even finding proprietors and owners now who are becoming very risk-averse, and I think it is—

**Mr. Thomson:** Excuse me. Are becoming what?

**Mr. Bennett:** Very risk-averse. It is largely due perhaps, to the recession; perhaps some element is due to the federal budget. But we are finding people who are saying, my business is doing all right but I am only making, after inflation, 2 per cent or 3 per cent return on my investment. They say, why should I bother? Why should I take these headaches? I am going to sell my business, and put the money in guaranteed investment certificates. If I had had it in Canada Savings Bonds, I would be getting 19.5 per cent with no worries, no risks.

I think, if you look at the personal savings level in the country, it is getting close to 14 per cent of the GNP. Money is there. And one of the things we have looked at over a number of years is the only vehicle which seems really to have

## [Traduction]

l'attitude qui a cours à l'heure actuelle et l'opposition constante à une plus grande réglementation ou intervention, les réponses que nous recevrons ne seraient peut-être pas concluantes. Il faudrait donc . . .

**Mr. Thomson:** D'accord; ce que vous dites est très juste. Ne pourriez-vous pas tout simplement dire qu'un sous-comité parlementaire a été créé visant à promouvoir la participation des employés aux bénéfices des entreprises, sans pour autant décrire le projet de loi proprement dit, et leur demander si, compte tenu du fait que la productivité canadienne bat de l'aile, il ne serait pas bon de songer à la participation des employés à l'actif de l'entreprise, sans pour autant aborder le principe de la participation obligatoire des employés à la gestion?

**Mr. Bennett:** Il me ferait un grand plaisir d'avancer cette proposition. D'ici une autre semaine, nous entreprendrons la formulation de la prochaine série de questions; nous aurons des résultats au cours du mois qui suit. Au lieu de soulever la question générale à l'automne, au moment où nous faisons nos enquêtes provinciales, il vaudrait mieux, comme vous l'avez proposé, en parler à l'heure actuelle afin de connaître l'avis de mes membres partout au pays et de comparer ces résultats avec ceux de l'enquête que nous avons déjà entreprise.

Comme vous le savez, l'attitude dans certaines circonscriptions ne correspond pas du tout à l'attitude du pays dans son ensemble; il serait très utile d'étudier cette possibilité.

**Mr. Thomson:** Vous avez parlé de stimulants. Il me semble qu'il serait intéressant de savoir pourquoi nous devons offrir des stimulants aux employés, aux employeurs et aux entreprises pour adopter un régime de participation. Pourquoi? Est-ce parce que les employés ne comprennent pas? D'après votre enquête, il semblerait qu'il s'agisse d'un manque de bonne volonté de la part des sociétés. Peut-être que ce sont elles qui ne comprennent pas?

**Mr. Bennett:** C'est peut-être une partie du problème. D'autre part, nous découvrons que même les propriétaires craignent les risques et je crois . . .

**Mr. Thomson:** Pardon? Craignent quoi?

**Mr. Bennett:** Les risques. Leurs craintes sont principalement attribuables à la récession; le budget fédéral y est peut-être aussi pour quelque chose. Mais certaines personnes estiment que leurs affaires vont bien même si, compte tenu de l'inflation, leur taux de rendement n'est que de 2 ou 3 p. 100. Pourquoi, disent-elles, se donner cette peine? Pourquoi s'exposer à tous ces maux de tête? Je vais vendre mon commerce et investir dans des certificats de placement garantis. Les obligations d'épargne du Canada me rapporteraient 19.5 p. 100; je n'aurais aucune inquiétude, aucun risque à prendre.

Les économies personnelles au pays s'élèvent à près de 14 p. 100 du PNB. L'argent est là. Au cours d'un certain nombre d'années, le seul mécanisme qui ait vraiment encouragé les Canadiens à investir considérablement, exception faite des

*[Text]*

encouraged Canadians to invest in a large way, other than Canada Savings Bonds, has been Registered Retirement Savings Plans.

So it might help if there were some way of giving similar treatment. At this particular time, I am not advocating that we should. I am just basically saying the principle is good. For anybody looking for a source of equity right now, this should be one to examine but, in general, if it becomes obvious that over the next few years, not enough workers will be willing, even if given the opportunity. Perhaps at that point they are going to have to consider some form of incentive. I personally do not advocate it.

**Mr. Thomson:** Excuse me. Do not advocate what?

**Mr. Bennett:** Having an incentive. I do not think that we should offer new programs or new expenditures at this time. But I find the experience with our savings patterns and the RRSPs to be disquieting at the least—that so many Canadians will put money into RRSPs, largely because of the tax incentive, I would say; whereas they do not buy shares, and stock markets and bond markets are in rather serious trouble these days. It might well be that, if inflation is not under some semblance of control within the next year or so, we are going to have to consider some form of incentive to get people to take any kind of risk. I think it would be a shame if we do, but it is an issue that I think we should at least discuss.

**Mr. Thomson:** Thank you.

**The Chairman:** Before you leave, maybe I could make a few comments related a little to the bill. At least you may understand that it was the only way to get this matter referred and discussed in this Parliament. It was introduced two years ago. At that time, I do not think the problem of liquidity was as high as it is right now. After having heard many groups, I find that I share with Mr. Thomson, the question as to why we should create some new mechanism when people can have access to this and do it right now. We have the feeling from looking at what is going on and the laissez-faire attitude that we have seen for many years in relationships between employers and employees, we do not see any specific growth in employer—employee participation, even though the mechanism is there.

• 1600

At the beginning we could witness that even from the stock exchange there was not much effort to contact the small and medium-sized enterprises to go on the stock market. Of course to create shares and all this, to encourage people you have to go step by step. They have not promoted it, and they were probably the most interested in having more clients. They are now looking into the matter, but it seems these big financial institutions were not paying a lot of attention. We just hope they are doing some homework; we just hope this committee

*[Translation]*

obligations d'épargne du Canada, a été les régimes enregistrés d'épargne-retraite.

On pourrait peut-être améliorer la situation en étudiant des possibilités de ce genre. Je ne prétends pas que nous devons le faire à ce moment-ci. Je dis simplement que le principe a du mérite. Si quelqu'un cherche une source de capital à l'heure actuelle, il faudrait étudier cette question, même en sachant qu'au cours des prochaines années, un nombre insuffisant de travailleurs sont disposés à participer, même si on leur en offre l'occasion. A ce moment-là, il faudra peut-être songer à une certaine forme de stimulants. Pour ma part, je n'en préconise pas.

**Mr. Thomson:** Pardon? Vous ne préconisez pas quoi?

**Mr. Bennett:** D'offrir des stimulants. Je ne crois pas que nous devrions offrir de nouveaux programmes ou engager de nouvelles dépenses en ce moment-ci. Mais il me semble que nos tendances à l'épargne et à l'investissement dans les REER sont inquiétantes, pour le moins; il est alarmant de constater combien de Canadiens investissent dans les REEP, surtout pour des raisons fiscales, à mon avis; ils n'achètent pas d'actions et les marchés des actions et des obligations sont en grande difficulté, de ce temps-ci. Si l'on ne semble pas contrôler l'inflation au cours de la prochaine année, nous serons peut-être obligés de songer à offrir un genre de stimulants pour inciter les gens à prendre n'importe quelles sortes de risques. Ce serait regrettable de le faire, mais nous devons tout au moins discuter de cette question.

**Mr. Thomson:** Merci.

**Le président:** Avant que vous ne quittiez, j'aimerais vous faire quelques commentaires au sujet du projet de loi. Au moins, vous comprendrez que le projet de loi était la seule façon de saisir le Parlement de cette question et d'en discuter. Il a été présenté il y a deux ans. A ce moment-là, je ne crois pas que le problème de liquidités était aussi important qu'il ne l'est à l'heure actuelle. Nous avons entendu des témoignages de plusieurs groupes; je suis d'accord avec M. Thomson lorsqu'il se demande pourquoi il nous faudrait créer un nouveau mécanisme lorsque les gens ont accès à celui-ci et qu'ils peuvent y avoir recours immédiatement. Il nous semble que depuis plusieurs années on constate une attitude de laissez-faire dans les rapports entre les employeurs et les employés; malgré ce mécanisme nous ne constatons pas une augmentation importante de la participation des employeurs et des employés.

Au début, même à la Bourse, on pouvait constater que peu d'efforts étaient engagés pour inciter les petites et les moyennes entreprises à s'inscrire à la Bourse. Évidemment, il faut procéder étape par étape si l'on veut encourager les gens à émettre des actions. On n'a pas cherché à le faire; or, c'étaient probablement ces petites et moyennes entreprises qui avaient le plus intérêt à se créer de nouveaux clients. Ces entreprises s'intéressent maintenant à la question, mais il semblerait que les grandes institutions financières ne s'en soucient pas beau-

**[Texte]**

will have raised the issue enough to help them to do some homework in order to facilitate the access.

**Mr. Bennett:** I think if you look at this subject and the bank profit review and the national pension conference on the part of both workers and perhaps management, there is nothing like the threat of a hanging to focus someone's mind, as the saying goes. The threat of mandatory legislation really does get people looking quite seriously at what the alternative is.

**The Chairman:** That is probably psychology in finance.

Mr. Bennett was telling me before the committee started that the federation is participating in a committee in Quebec, where they are studying this matter very actively; they are supposed to table a report this week. We just hope we will be able to have access, because they have done a lot of work and research. We just hope that if this document is available—

**Mr. Bennett:** They are having their final meeting today, and I gather they were supposed to submit it to the premier within a couple of weeks. Our representative at the meeting was going to ask specifically today whether the report could be referred to your subcommittee. As soon as they make a decision, we will make sure it is forwarded, because there is no sense in any of us inventing the wheel if somebody else has already done considerable research.

**The Chairman:** It is my wish that if they have done some work we could share the information. If you need some of our recommendations, it is available to your group just the same.

**Mr. Bennett:** Thank you very much.

**The Chairman:** Thank you for appearing.

**Mr. Thomson:** Excuse me, Madam Chairman.

We should probably mention, Mr. Bennett, that our mandate to pursue this topic ends at the end of this month, and for that reason we have only been able to deal with the subject in a limited way. We are going to be reporting to the standing committee before—actually, I think we were supposed to report to them by June 15, but we are asking for an extension until June 30 in order to get it done. We are going to be recommending to the standing committee that a task force or some other committee be formed to look at this subject in more depth. So when you see this committee disband at the end of June, do not think something is not happening.

**Mr. Bennett:** I would very, very much hope we could get all party agreement to have the bill stood. It is so unique to get a private member's bill this far that I think it would be unfortunate to see it die if the session ends as expected.

**Mr. Thomson:** That is not so much the problem as being in the position to report back to the standing committee. They

**[Traduction]**

coup. Espérons qu'elles étudieront cela de près et que le Comité aura suscité suffisamment d'intérêt pour les aider à se préparer et à faciliter leur participation.

**M. Bennett:** Si vous étudiez cette question en tenant compte de la révision des profits des banques et de la conférence nationale sur les pensions tant du point de vue des travailleurs que de la gestion, il y a de quoi vous faire réfléchir; rien de tel que la menace de la potence pour vous faire réfléchir, dit-on. De la même façon, la menace d'une loi incite vraiment les gens à envisager d'autres possibilités.

**Le président:** Il s'agit probablement d'une application de la psychologie au domaine des finances.

Avant le début de la réunion, M. Bennett me disait que des représentants de la Fédération participaient aux travaux d'un comité au Québec qui s'intéresse vivement à la question; ce comité soit présenter un rapport cette semaine. J'espère que notre Comité pourra obtenir un exemplaire de ce rapport, car ces gens ont fait beaucoup de travail et beaucoup de recherche. Si le document est publié, nous espérons . . .

**M. Bennett:** La dernière réunion de ce comité a lieu aujourd'hui et je crois qu'il doit remettre son rapport au Premier ministre d'ici 15 jours. Notre représentant est censé demander au comité aujourd'hui s'il remettrait un exemplaire de son rapport à votre sous-comité. Lorsque les membres du comité auront pris une décision, nous vous en ferons part, car à quoi bon nous donner tant de peine si quelqu'un d'autre a déjà fait beaucoup de recherche dans ce domaine.

**Le président:** Si le comité a fait beaucoup de recherche, j'espère que nous pourrons prendre connaissance des renseignements. Si votre Fédération veut prendre connaissance de nos recommandations, vous n'avez qu'à nous le demander.

**M. Bennett:** Merci beaucoup.

**Le président:** Merci d'avoir comparu.

**M. Thomson:** Pardon, madame le président.

Monsieur Bennett, il faudrait probablement signaler que notre Ordre de renvoi d'étudier cette question prend fin à la fin de ce mois; par conséquent, nous n'avons pas pu étudier la question d'une façon très détaillée. Nous devons faire rapport au Comité permanent le 15 juin au plus tard, mais nous avons demandé une prolongation jusqu'au 30 juin. Nous allons recommander au Comité permanent de créer un groupe de travail ou un autre comité pour étudier la question à fond. Alors même si ce Comité n'existe plus à la fin du mois de juin, ne croyez pas qu'il ne se passe rien.

**M. Bennett:** Je souhaiterais que tous les partis se mettent d'accord pour réservé ce projet de loi. Il est très rare qu'un projet de loi émanant d'un député se rende à ce stade-ci; il serait malheureux qu'il ne soit pas adopté avant la fin de la session.

**M. Thomson:** Le problème n'est pas là; il s'agit plutôt d'être en mesure de faire rapport au Comité permanent. C'est le seul

*[Text]*

have just given us that mandate. It is not a question of all parties; I am sure we could get that agreement.

**Mr. Bennett:** Right.

• 1605

**The Chairman:** I would like to welcome Mr. W.D. Hyde, President of Hayden Blake Inc.

I give you the floor, Mr. Hyde.

**Mr. W.D. Hyde (President, Hayden Blake Inc. Business Consultants):** Give me 10 minutes, please, and I will quickly tell you why I am here and what my interest is. Then you can shoot me down.

**The Chairman:** Okay.

**Mr. Hyde:** I am not sure where the legislation is at this particular time. I am very pleased to see that it did get this far. I share Mr. Thomson's concern for the apathy that is present, particularly at the levels with which I deal in management. It is an almost a total disregard for the human component in our business operations.

To qualify myself, we have done quite a lot of work in looking at the area of motivation. I am an industrial engineer. I come from an incentives background and have been disturbed that it has never really worked. I then moved very quickly into doing a little research on our own, tracing back man's antecedents and where he came from, and doing a bit of work in that area. I will not bore you with it, but just let me touch on a few assumptions that are in behind your committee's work.

I have put out a little paper, and I am going to run through this in a very rambling fashion. One of the slide presentations that we suggested is some summaries by Charles Hendy, where he suggests that there are present assumptions and future assumptions. What we are concerned about is that the profit-sharing motivation is predicated on today's current assumptions. The chances are very good that they will not survive much more than a few decades. I think that we really need to look and see the assumptions that are coming. Let me just run a few by you.

That concentration plus specialization equals efficiency is the thesis in business today. Heavy concentration has resulted in very large companies and a great deal of difficulty. The chances are very good that there are going to be contractual-type organizations in the future, where whole segments of the population will negotiate with managers, such as they are, and render a service for some sort of negotiated fixed sum.

Today labour is considered a commodity. I know that one of your concerns is to elevate it from being a commodity to being something more than that. The problem with treating labour as a commodity is that it will seek the highest return for the least effort. That once again denigrates the human being. Our argument is to suggest, as does Hendy, that labour is an asset

*[Translation]*

Ordre de renvoi qu'il nous ait donné. L'accord de tous les partis n'est pas un problème; je suis convaincu que nous l'aurons.

**M. Bennett:** Très bien.

**Le président:** Je voudrais souhaiter la bienvenue à M. W.D. Hyde, président de Hayden Blake Inc.

Je vous donne la parole, monsieur Hyde.

**M. W.D. Hyde (président, Hayden Blake Inc. expert-conseil en affaires):** Donnez-moi 10 minutes, s'il vous plaît, et je vais rapidement vous dire pourquoi je suis ici, et ce à quoi je m'intéresse. Vous pourrez ensuite me démolir.

**Le président:** Très bien.

**M. Hyde:** Je ne sais pas exactement où en est le projet de loi à ce moment-ci. Je suis très heureux de voir qu'il en est rendu là. Je suis comme M. Thomson inquiet de l'apathie qui se manifeste, particulièrement au niveau avec lequel je traite, c'est-à-dire la direction. On ne tient pas du tout compte de l'élément humain dans nos entreprises.

Pour ma propre formation, nous avons fait beaucoup de recherches dans le domaine de la motivation. Je suis un ingénieur industriel. Je viens de milieu où l'on croyait aux stimulants et je suis déçu du fait que cela n'a pas vraiment marché. Très rapidement, j'ai commencé à faire alors un peu de recherche, j'ai retracé les antécédents de l'homme, d'où il vient, et j'ai fait un peu de travail dans ce sens. Je ne veux pas vous ennuyer avec cela, mais permettez-moi de citer quelques hypothèses sous-jacentes au travail de votre comité.

J'ai rédigé un petit document, et je vais le parcourir rapidement avec vous. Une des présentations de diapositives que nous avons proposées a trait à des résumés de textes de Charles Hendy, dans lesquels il souligne qu'il y a des hypothèses présentes et des hypothèses futures. Ce qui nous préoccupe, c'est que la motivation concernant la participation aux profits soit prévue selon les hypothèses du jour. Il y a bien des chances pour que cette motivation ne survive pas plus que quelques décennies. Il nous faudrait surtout déterminer quelles sont les hypothèses à venir. Permettez-moi de vous en citer quelques-unes.

La thèse qu'on invoque aujourd'hui dans les entreprises c'est que concentration et spécialisation égalent efficacité. Il en est résulté dans de très grosses compagnies une concentration très forte et beaucoup de difficultés. Il y a bien des chances pour qu'à l'avenir il y ait des organisations de type contractuel, où une partie importante de la population négociera avec les gestionnaires, quel que soit leur rôle à l'époque, et offriront un service pour une somme fixe négociée.

La main-d'œuvre d'aujourd'hui est considérée comme étant une marchandise. Je sais que vous vous préoccupez entre autres de l'élever afin qu'elle ne soit plus simplement une denrée. La difficulté si on traite la main-d'œuvre comme une marchandise, c'est qu'elle cherchera à obtenir le plus possible en fournissant le moins d'effort, ce qui finalement rabaisse

## [Texte]

and that one finds a market to satisfy labour or creates a market to satisfy labour; one does not just simply wash it out when things go bad, as they are right now.

The area about which I am mostly concerned is the thesis that a hierarchy is natural. A hierarchy is natural if obedience is viable. If there is freedom in a society, obedience is marginal, and a hierarchy is not natural. My belief is that organizations or communities serve a social structure as indeed they serve a profit motivation.

With that in mind, one of the assumptions, one with which I have great difficulty, is the one shown on a mechanistic paradigm, where one goes into a factory with materials, labour, and belch out SO<sub>2</sub>, carbon dioxide, hydrogen sulphide, and brings in utilities. But somewhere on the bottom line, we have a little corner that asks whether the rate of return is equal to the profit or whether profits are equal to some reasonable rate of return. Our concern with that is that it is very far down the line. It is like the assumptions that we will go the bottom line, profits as the bottom line, but in a very complicated process. We argue that the bottom line in productivity is where the action is: right on the production floor. With that in mind, we have suggested that there are a number of techniques to bring it out at that stage, rather than going to the bottom line, where there is much confusion.

So, if I may, I will just quickly run on a bit further. If we look at the other elements implicit in the set, from the behaviourist literature, the needs of the workplace include a degree of autonomy, some sort of bonding, a task identification, a degree of variety. If we just look at this very critically, a major incentive to productivity and efficiency is social and moral rather than financial. Drucker was speaking of this in the fifties when this was not really an issue.

• 1610

Once again, I am suggesting to you that there is another drive available in the marketplace which could be tapped. Our own thesis is to look at antiquity as being an opportunity to give us some clues as to why man behaves the way he does. We believe that man needs to form a group to serve common purposes. We can see this in the light of the ancients, and how they come down to us today. The ancients spent 15 hours a week finding food. This is the sum total of the work they did. We are struggling at 40 hours a week, totally dissatisfied with it and not really knowing quite where we are going. But coming out of that tradition is a very generous, happy, co-operative kind of existence. We believe that this is innate and that it is tapable on the shop floor. We have done this in a number of instances.

We were also highly inspired by the Scanlon Plan back, which provided a mechanism to have representation in the decision-making process on the shop floor, and at the same

## [Traduction]

l'être humain. Nous prétendons, comme l'a fait Hendy, que la main-d'œuvre est un actif et qu'il faut trouver un marché pour satisfaire la main-d'œuvre ou créer un marché pour la satisfaire, on ne peut pas simplement s'en débarrasser lorsque les choses vont mal, comme c'est le cas présentement.

Ce qui m'intéresse le plus, c'est cette thèse portant qu'une hiérarchie est naturelle. Une hiérarchie est naturelle si l'obéissance est viable. Si la société est libre, l'obéissance est marginale et la hiérarchie n'est pas naturelle. Je crois que les organisations ou les collectivités sont au service d'une structure sociale et certainement d'une motivation au profit.

Me souvenant de cela, l'une de mes hypothèses, et elle me cause beaucoup de difficulté, c'est celle qui apparaît au paradigme mécaniste: on entre dans une usine avec des matériaux et de la main-d'œuvre et il en sort du SO<sub>2</sub>, de l'anhydride carbonique de l'hydrogène sulfuré, et des produits utiles. Mais en fin de compte, on se demande si le taux de rendement est égal au profit ou si le profit est égal à un taux de rendement raisonnable. Ce qui nous inquiète, c'est qu'on retrouve tout cela bien loin en fin de compte. C'est un peu comme les hypothèses qu'on trouvera finalement des profits, en bout de compte, mais le processus est très complexe. Nous prétendons que l'action se situe au plan de la productivité, la même où la production a lieu. A cause de cela, nous avons prétendu qu'il faudrait mettre de l'avant à ce moment-ci un certain nombre de techniques, plutôt que de s'attarder à ce qui se passe à la base, là où il y a beaucoup de confusion.

Si vous me le permettez, je vais vous en parler un peu plus. Si nous regardons tous les autres éléments de la série, dans les théories du comportement, les besoins sur le lieu de travail comprennent un degré d'autonomie, une sorte de lien, une identification à la tâche, une certaine variété. Si nous voyons cela d'un œil critique, un stimulant important à la productivité et à l'efficacité, c'est l'élément social et moral plutôt que financier. Drucker en a parlé pendant les années 50, alors que la question n'était même pas encore d'actualité.

Je le répète, il y a à mon avis une autre motivation disponible sur le marché dont il faudrait tirer profit. Nous avons étudié l'histoire de l'antiquité afin de connaître les raisons profondes du comportement de l'homme. Nous croyons que l'homme a besoin de former un groupe pour servir des fins communes. Nous pouvons voir cela à la lumière des anciens et du message qu'ils nous transmettent encore aujourd'hui. Les anciens passaient 15 heures par semaine à trouver leur nourriture. C'était tout le travail qu'ils faisaient. Nous travaillons 40 heures par semaine, nous ne sommes pas du tout satisfaits et nous ne savons pas vraiment où nous allons. Cependant, de cette tradition des anciens, découle une existence très généreuse, heureuse et de coopération. Nous croyons que c'est inné et que l'on peut l'appliquer dans les endroits de travail mêmes. Nous l'avons fait dans plusieurs cas.

Nous nous sommes également beaucoup inspirés du plan Scanlon, qui nous a donné un mécanisme de représentation au processus de prise de décisions au lieu de travail même, et en

## [Text]

time award that with some kind of an incentive plan—an incentive which really was a representation of having achieved a profit, and now it was paying off some of that profit. It had these two components. It invested these two components and a higher degree of integrity on the shop floor. Where these program have worked, they have worked very well.

Our own experimentation has been to take the original production committee—I hear earlier on there was some talk of this in your legislation—and using the mechanisms which are available to us through bonding processes, through working with the individuals in a number of ways—I am going back to the Hawthorne Experiment as being the seminal work here, not the Maslow plan. What we do at this point is work with the people. We bond them to the organization, and by that very bonding process we are able to elicit their interest and goodwill, and tap and rekindle the co-operative spirit, which we claim is innate. Now we have done this a number of times. We have had no failures and we have had successes. They have not quite stayed successful. Companies change. Organizations change.

The other point I would like to make in this context is to suggest this: Let us look at the assumption. We have suggested the assumption may be worthy of a further look. We have suggested that there is some innate thesis in behind mankind. But when we come down into the modern contract, where man has been a farmer for 10,000 years and an industrialist for a miserable 200 years, none of our traditions have really set themselves in concrete. We have a chance to work with them intelligently. When we look back at the contract, and I am now quoting David Ellerman who did a lot of work in reviewing the contract of the early agrarian reforms and what came down to us today. These are included in our basic brief, Madam Chairman.

He argued that when man first set up a contract, there was a craft arrangement and a journeyman would rent equipment or something from an owner. The deal was very simple. The owner got rent or some kind of interest for the use of his equipment. All of a sudden the owner realized that he was getting into heavy capitalization. He needed then to attempt to control his risk and he took over the responsibility of managing the business. Once he did that, very quickly the game changed. Immediately that happened, he took over the responsibility and the two elements which were within the journeyman's province, the right to the whole production and the outcome of his work and the responsibility for the productive activities slipped away. As the owner got to be more involved, he brought along a surrogate owner or manager, and the manager assumed these rights. In point of fact, he bought the right to the whole production through wages. He usurped the right of the productive activities. Ellerman argues that this is inalienable, that you cannot surrender this right. If you look very critically at the documentation you will notice that right has been lost to the human being who happens to be an employee. To me, implicit in many of the theses in dealing with the shop floor is the assumption that somewhere back there is an enemy who, I am arguing, usurped their right of the productive activities. That is one point. And the other point is that when

## [Translation]

même temps un plan d'encouragement qui apporte des stimulants à l'ouvrage, stimulants perçus comme l'équivalent d'un profit. Donc, il y avait ces deux composantes, qui alliées à une plus grande intégrité, pouvaient influencer la motivation au travail. Lorsque ces programmes ont fonctionné, ils ont très bien fonctionné.

Notre expérience à nous a été de nous servir du comité de production initial—j'ai entendu dire plus tôt qu'il en est question dans votre loi—and d'utiliser les mécanismes qui découlent du lien, de travailler avec les gens de différentes façons . . . Je reviens à l'expérience Hawthorne comme étant le travail de base ici, mais non pas le projet Maslow. Ce que nous faisons à ce point c'est de travailler avec les gens. Nous créons un lien entre eux et l'organisation, et de ce fait nous pouvons stimuler leur intérêt et leur bonne volonté, en retirer un esprit de coopération, stimuler cet esprit qui, à notre avis, est inné. Nous l'avons fait à plusieurs reprises. Nous n'avons pas connu d'échec, mais des succès. Les succès ne sont toutefois pas permanents, car les compagnies changent, de même que les organisations.

Je voudrais qu'on en revienne à notre hypothèse. Nous croyons que l'hypothèse vaut la peine qu'on l'examine à nouveau. Nous avons prétendu qu'il y avait quelque chose d'inné derrière le comportement humain. Lorsque nous en venons au contrat moderne, où l'homme qui a été agriculteur depuis 10,000 ans est industriel depuis 200 ans seulement, nous voyons qu'aucune de nos traditions n'est vraiment fixée de façon permanente. Nous avons l'occasion de les travailler intelligemment. Si nous revenons au contrat . . . Et je cite maintenant David Ellerman, qui a beaucoup travaillé à réviser le contrat des premières réformes agraires et ce que nous en avons aujourd'hui. Cela est compris dans notre mémoire de base, madame le président.

Il a prétendu que lorsque l'homme a conclu son premier contrat, il y avait une disposition corporative en vertu de laquelle le compagnon devait louer l'équipement ou autre chose du propriétaire. L'affaire était simple. Le propriétaire obtenait un loyer ou un autre intérêt pour l'utilisation de son équipement. Tout d'un coup, le propriétaire s'est rendu compte qu'il avait des immobilisations importantes à faire. Il en avait besoin pour contrôler son risque et il a repris en main la responsabilité de la gestion de ses affaires. Cela fait, très rapidement le jeu a changé. Immédiatement après, il a pris des responsabilités et les deux éléments qui étaient de la compétence du compagnon, le droit à la production totale et au résultat de son travail; la responsabilité des activités productives disparut alors. Au fur et à mesure que le propriétaire a participé davantage, il a fait intervenir un gérant ou un gestionnaire, et celui-ci a assumé ces droits. En réalité, il a acheté le droit à la production totale par le biais du salaire. Il a usurpé le droit à l'activité productive. Ellerman prétend que c'est aliénable, que l'on ne peut abandonner ce droit. Si on examine très sérieusement la documentation, on remarque que l'être humain a perdu ce droit lorsqu'il est devenu employé. Quant à moi, c'est pourquoi les employés considèrent le patron comme un ennemi qui est perçu, selon moi, comme ayant usurpé les droits des employés à leurs activités productives.

**[Texte]**

you take some kind of democratization of the workplace and reintroduce this kind of thesis, there is almost an incredibly fast response to your ministrations. We can get productivity occurring very quickly by bonding on the shop floor with no concern for the profit motive as such in the first instance. What we then argue is that through a Scanlon incentive plan, we can take the profit motive and reinforce the thesis that man functions well as a group.

• 1615

Now, that in a nutshell is our pitch, and the reason why we are sitting here is because we have great difficulty in seeing the government plans moving quite the way they might for the quality of work-life support and bonding this up with some of the traditions that have existed for a time, such as the industrial engineering tradition, so that something very useful came out of this rather than a set of negations. We came out of this with an idea that the Canadian government can lead by sponsoring a certain kind of activities.

Just to finish this up, Madam Payette, I would like to offer you some alternative suggestions for the committee. I think it is an important point to try to integrate the industrial engineering and the psychological traditions. I think that is mandatory. Right now, they are in total opposition to each other.

I think there is a need to measure and reward productivity improvement, and for the government sector to play around with this in their own areas and use these as, if you like, experiments. I do not like the word, but let us use them as forerunners.

I think there is a good argument to suggest that any money coming from—and I am going to say it again—rather than a profit sharing, a productivity sharing; that you took those amounts and lessened them in the personal income tax—a nice gimmick to make it attractive.

I think the problem of addressing the alienation of the work place is mandatory. I think we are very far away from that, and I think we need to do something about it.

I think the other point that strikes me today is that many companies are going broke very quickly. I think there is a need, if there is a request for government support, that there be some mechanism which says that the first thing we do is set up some leadership mechanism which allows the employee to have the first right of refusal to bid for control of that particular business. I think that should be absolutely the front end of any government support for any company.

I argue that companies get into trouble because of bad management, almost exclusively. The industrial engineering survey, which we have shown representation of, shows that the industrial engineer thinks everybody is responsible, but more importantly the unions. The union executive thinks management is responsible, and of course management blames the government. So this kind of game goes on and on and on and never comes to any resolution.

**[Traduction]**

Voilà un point. L'autre point, c'est que si on démocratise en quelque sorte le lieu de travail, si on a recours de nouveau à notre hypothèse, la réponse est incroyablement rapide. On peut obtenir une productivité très rapidement en créant des liens dans l'atelier sans s'inquiéter de la motivation des profits au départ. Nous prétendons que par le biais d'un plan d'encouragement Scanlon, on peut faire jouer la motivation aux profits et renforcer la thèse que l'homme fonctionne bien dans un groupe.

Voici donc en résumé ce que nous croyons et la raison pour laquelle nous sommes ici, c'est que nous avons beaucoup de difficulté à voir comment les projets du gouvernement vont dans le sens où ils devraient aller pour aider la qualité de vie au travail et lier ceci aux traditions qui existent déjà depuis quelque temps, la tradition du génie industriel, par exemple, afin que quelque chose d'utile en sorte plutôt que des résultats négatifs. Nous venons avec l'idée que le gouvernement canadien peut être le chef de file en parraffnant certaines activités.

Pour terminer, madame Payette, j'aimerais offrir certaines suggestions de recharge au comité. Il est important, à mon avis, d'essayer d'intégrer le génie industriel et les traditions psychologiques. C'est obligatoire je crois. Présentement, il y a opposition totale de l'un à l'autre.

Il faudrait mesurer et récompenser l'amélioration de la productivité, pour que le secteur public joue un rôle dans ses propres domaines et utilise cela comme des expériences, si vous voulez. Je n'aime pas ce mot, mais disons qu'il jouerait un rôle de précurseur.

Ce serait à mon avis un bon argument à présenter que de dire que tout argent provenant de... Je vais le répéter, plutôt qu'un partage de profits, il faut parler d'un partage de la productivité; il faudrait prendre ces montants et les soustraire de l'impôt personnel—c'est une bonne façon de rendre cela attrayant.

Il faut obligatoirement régler les problèmes de l'aliénation dans le milieu de travail. Nous en sommes encore bien loin, il nous faut faire quelque chose à ce sujet.

Ce qui me frappe encore aujourd'hui, c'est que beaucoup de compagnies font faillite très rapidement. Un besoin existe, si on demande l'appui du gouvernement, pour des mécanismes qui nous permettent d'abord d'être des chefs de file afin de permettre à l'employé d'avoir le premier droit de refuser le contrôle d'une entreprise en particulier. Ce devrait être absolument à la base de tout appui gouvernemental à une compagnie.

Je prétends que les compagnies éprouvent des difficultés à cause d'une mauvaise gestion, presque exclusivement à cause de cela. L'enquête sur le génie industriel, à laquelle nous avons présenté des instances, montre bien que l'ingénieur industriel est d'avis que chacun est responsable, mais surtout les syndicats le sont. Le bureau du syndicat croit que la direction est responsable et évidemment la direction blâme le gouvernement.

## [Text]

Our argument is that at the heart of our humanity is an opportunity for productivity improvement. We believe implicitly and have demonstrated repeatedly that people really want to work. They want to be part of the operation, and they really enjoy the action. Any profit sharing at the productivity level reinforces that thesis.

Now, I do not know whether I have shot my time, but if I did . . . Madam Payette. I would be delighted to answer any questions.

**The Chairman:** Anyway, thank you for your good presentation. You are adding, certainly, to the documentation presented before us, and you are coming with probably a very unique point of view which is more concentrated on the behavioural pattern and all the related sciences to human science. It is certainly very much appreciated for our study.

**Mr. Hyde:** Thank you.

**The Chairman:** I will ask Mr. Thomson if he has some questions.

**Mr. Thomson:** Thank you, Madam Chairman.

Mr. Hyde, why did you particularly want to come before the committee? What prompted you to say what you came to say to us?

**Mr. Hyde:** I have a great regard for Canadian business. I see it being very badly directed. I see it being quite a mess and no solutions in sight. I see it as a real problem.

I do not think the profit motive as such is a strong enough motive. I think there is more to man and that we have dichotomies which we should not have. We should have co-operation. My thesis is that man is a co-operative beast.

**Mr. Thomson:** I presume, to take that one step further, that you think productivity sharing and the concepts you have put forward might go at least some way to solving some of our problems.

• 1620

**Mr. Hyde:** Oh yes. I am sure it will.

**Mr. Thomson:** Maybe a long way.

**Mr. Hyde:** Yes. I do not see other solutions. I have spent a lifetime in incentives, the old incentives that came out of the 1930s.

**Mr. Thomson:** The KITA theory.

**Mr. Hyde:** They are terrible. They are absolutely terrible. Now, the Hawthorne experiment was, to me, a group dynamic.

**Mr. Thomson:** Do you think that on balance Canadian industry is still operating on the KITA theory?

**Mr. Hyde:** Absolutely.

## [Translation]

ment. Ce petit jeu n'a pas de fin et on n'en arrive jamais à une solution.

Voici notre argument: on retrouve au cœur de l'homme la possibilité d'améliorer la productivité. Nous croyons implicitement, et nous l'avons prouvé à maintes reprises, que les gens veulent vraiment travailler. Ils veulent faire partie d'une activité, ils aiment bien être dans l'action. Tout partage des profits au niveau de la productivité renforce cette thèse.

Je ne sais pas si j'ai dépassé mon temps, mais si je l'ai fait . . . Madame Payette. Je vais répondre avec plaisir aux questions.

**Le président:** De toute façon, je vous remercie de ce bel exposé. Il est certain que vous ajoutez aux documents que nous avons déjà reçus, et vous nous avez présenté probablement un point de vue unique qui est centré davantage sur les modes de comportement et sur les sciences humaines. Ce sera certainement très utile à notre étude.

**M. Hyde:** Merci.

**Le président:** Je vais demander à M. Thomson s'il a des questions à vous poser.

**M. Thomson:** Merci, madame le président.

Monsieur Hyde, pourquoi surtout avez-vous voulu comparaître devant le comité? Qu'est-ce qui vous a poussé à venir nous dire ce que vous nous avez dit aujourd'hui?

**M. Hyde:** J'ai beaucoup d'admiration pour l'entreprise canadienne. Je trouve qu'elle est très mal dirigée. Je pense que nous sommes en plein marasme et qu'il n'y a aucune solution à l'horizon. A mon avis, le problème est réel.

Je ne crois pas que la motivation du profit soit en tant que telle suffisamment forte. Il y a davantage dans l'homme et nous avons des dichotomies dont nous pourrions nous passer. Il nous faudrait la coopération. Selon ma thèse, l'homme est une bête de coopération.

**M. Thomson:** On pourrait aller plus loin, je suppose, et dire que vous croyez que le partage de la productivité et les concepts que vous avez présentés pourraient en partie du moins résoudre certains de nos problèmes.

**M. Hyde:** Oh oui, j'en suis certain.

**M. Thomson:** Cela pourrait faire beaucoup.

**M. Hyde:** Oui. Je ne vois pas d'autres solutions. J'ai passé ma vie à travailler dans le domaine des stimulants, les anciens encouragements qu'on avait obtenus dans les années 1930.

**M. Thomson:** La théorie KITA.

**M. Hyde:** Et c'était terrible. Absolument. L'expérience Hawthorne a été pour moi une dynamique de groupe.

**M. Thomson:** Croyez-vous qu'en définitive l'industrie canadienne fonctionne toujours selon la théorie KITA?

**M. Hyde:** Absolument.

**[Texte]**

**Mr. Thomson:** Really?

**Mr. Hyde:** I think Canadian industry is operating on a set of assumptions which are if you do not do what I do, I am going to ding you right on the head. I think that is the basic assumption. That is my experience.

For one good manager I can show you 25 bad on the same thesis.

**Mr. Thomson:** What do you think is standing in the way of employees' assuming a risk-reward responsibility or relationship with their employer?

**Mr. Hyde:** Is there not enough evidence to suggest that . . . Any publicly traded stock is available to any employee by buying it. But he does not buy it; he elects not to buy it. He elects not to buy it because of, basically, distrust in the enterprise in that he essentially sees the enterprise will be directed towards this particular profit-sharing of the owner of the means of production. I see that as being the thesis. I see that as being the model flaw. He says there is an enemy in there someplace and that enemy is out to make my life difficult.

His entire life cycle is basically an adversary relationship.

**Mr. Thomson:** So you are saying that there is an adversarial relationship there and because of the adversarial relationship he does not want any part of the equity.

**Mr. Hyde:** Yes, I distrust you. You are going to sell me some stock: Hey, Bill, buy this stock. Mr. Thomson, you are a wonderful man, but I do not trust you. Am I going to buy your stock?

I think it is that fundamental. I think the essence of our difficulty—

**Mr. Thomson:** All right, how do you tackle this problem of trust?

**Mr. Hyde:** The key element in all the surveys, the Chamber of Commerce survey—I think it is 15,000 surveys; somebody correct me if I am wrong—in the States, the key element, 84 per cent of the workers—this is basically a blue-collar survey—said we would work harder if we could participate in the decision-making. That simple—just that we are part of this process; not the victims of it, just part of it. My life is going to organizations and saying: Let us try it a different way, guys. That simple; that fundamental trust.

We have geared our whole society, all of our wonderful processes, to a notion of some sort of optimized greed. Optimized greed as the only means of production has the right to all of the fruits of the production without any concern for anything else.

Now governments have moved in with restricting processes, and at this stage owners are now concerned: Do I have to put in the processes which retard pollution. There is an awful hue and cry because it basically cuts at the heart of the thesis,

**[Traduction]**

**M. Thomson:** Vraiment?

**M. Hyde:** Je crois que l'industrie canadienne fonctionne selon une série d'hypothèses qui sont: si vous ne faites pas ce que je fais, je vais vous cogner sur la tête. C'est là je crois l'hypothèse de base. C'est mon expérience.

Pour un bon gestionnaire, je peux vous en montrer 25 mauvais selon la même thèse.

**M. Thomson:** Qu'est-ce qui empêche les employés d'assumer une responsabilité risque-récompense ou une relation avec leurs employeurs?

**M. Hyde:** N'y a-t-il pas suffisamment de preuves pour montrer que . . . N'importe quel employé peut acheter des actions publiques. Cependant, il ne le fait pas, il choisit de ne pas en acheter. Il choisit de ne pas acheter d'actions parce que surtout il se méfie de l'entreprise, dans ce sens qu'essentiellement il voit l'entreprise conduisant surtout à un partage des profits pour le propriétaire de cette maison de production. Je crois que c'est là la thèse. C'est à mon avis la faille dans le modèle. L'employé croit qu'il y a ennemi quelque part et que cet ennemi est là pour lui rendre la vie difficile.

Tout son cycle de vie se fonde sur ses rapports avec l'adversaire.

**M. Thomson:** Vous prétendez donc qu'il y a un rapport avec l'adversaire et à cause de cela l'employé ne veut pas souscrire au capital-actions.

**M. Hyde:** Oui, je me méfie de vous, vous allez me vendre des actions: achète cette action! Monsieur Thomson, vous êtes un homme fantastique, mais je n'ai pas confiance en vous. Est-ce que je vais acheter vos actions?

Je crois que c'est fondamental. C'est l'essence même de notre difficulté . . .

**M. Thomson:** Très bien, comment réglez-vous ce problème de confiance?

**M. Hyde:** L'élément clé dans toutes les enquêtes, celle de la chambre de commerce—je crois qu'il y a eu 15,000 sondages, quelqu'un peut me corriger si je me trompe—aux États-Unis, l'élément clé, c'est que 84 p. 100 des travailleurs—it s'agit de sondages surtout auprès des cols bleus—ont déclaré qu'ils travaillerait plus fort s'ils pouvaient participer à la prise des décisions. C'est simple—simplement cela, faire partie du processus, et non pas en être les victimes, en faire partie simplement. Je passe ma vie à m'adresser aux organisations et à leur dire: essayons quelque chose de différent, les gars. C'est bien simple: une confiance fondamentale.

Nous avons axé toute notre société, tous nos processus fantastiques, vers une notion de cupidité optimisée en quelque sorte. Cette cupidité optimisée comme étant le seul moyen de production a droit à tous les profits de la production sans se préoccuper de quoi ce soit d'autre.

Les gouvernements proposent maintenant des processus restrictifs, et à ce moment-ci les propriétaires s'inquiètent: «Dois-je installer cet équipement qui empêche la pollution?» Et s'élève alors un tollé général car on s'attaque surtout au cœur

## [Text]

which is that I am here to make profits; I have a God-given right to make profits.

**Mr. Thomson:** Where do you think the government fits into all this?

**Mr. Hyde:** Being a leader; being an area which sets the pace; being an area which sets a set of policies which it can sponsor, what it deems to be, from public opinion or whatever, the well-being of the country in the long term.

**Mr. Thomson:** Can you be a little more specific about that? I am not quite sure that I grasp the specifics of what you are saying.

**Mr. Hyde:** The government is a representation of the people. Now, the parliamentary procedure has gotten to be very cumbersome and very difficult, with all respect, and I think if you took two years to get this thing through with a private member's bill to committee stage it is a manifestation of the difficulty of government functions.

**The Chairman:** It is short for a—

**Mr. Hyde:** Yes. It is probably a super—

**Mr. Thomson:** This is the exception. This is the only one out of a thousand that ever got this far.

• 1625

**Mr. Hyde:** Well, one of the great problems now is, how in the world do the leaders represent the people that they profess to lead. What we get ourselves into is sets of grooves—you make assumptions. What I am saying is that the government's role is to look at Canada 25 to 50 years down the road to see what on earth is coming up. They have all the most brilliant people in the world to do that and they set a policy with as much input as possible from the population. Okay, that is utopian, but it is a lot better than looking at the next crisis and reacting to it and then trying to push money into the crisis to solve it and solving absolutely nothing.

**Mr. Thomson:** I agree with the generalization, Mr. Hyde, but we are talking about means of employee participation or civil servant or bureaucratic participation or political participation. I am not sure whether we are talking about members of Parliament or about bureaucrats or about civil servants or about the RCMP. What do we do to implement what you are suggesting in one of these areas; the RCMP, for example? What would you do to the RCMP to improve their level of productivity? Or take all the people that run the prisons, what would you do there to improve their level of productivity?

**Mr. Hyde:** Okay, I am sure there are solutions to those. It is not my bag. I am basically a productivity oriented person. Give me your AECL or some company like that and what we do is build small groups at as low a level as we can and lock-step these into other groups all the way up the chain of command so that people are being heard and the wisdom of the group is tapped at every opportunity. Now, there is a methodology behind it and it is not unlike the Hawthorne

## [Translation]

de la thèse: je suis ici pour faire des profits, j'ai un droit qui m'a été donné par Dieu de faire ces profits.

**M. Thomson:** Où le gouvernement s'inscrit-il dans tout cela?

**M. Hyde:** En étant le chef, dans un domaine où il peut décider du rythme, un domaine où il établit des politiques qu'il peut parrainer, d'après l'opinion publique ou autre chose, concernant le bien-être futur du pays.

**M. Thomson:** Pourriez-vous être un peu plus précis? Je ne suis pas sûr d'avoir bien compris le détail.

**M. Hyde:** Le gouvernement représente les gens. La procédure gouvernementale est maintenant devenue très encombrante et très difficile, sous tous rapports, et si vous prenez deux ans à faire adopter ceci dans un bill privé à l'étape du Comité, cela montre bien la difficulté qu'éprouve le gouvernement.

**Le président:** C'est presque . . .

**M. Hyde:** Oui. Probablement un super . . .

**M. Thomson:** C'est l'exception. C'est probablement le seul parmi un millier qui en soit rendu à ce point.

**M. Hyde:** Voici un des problèmes des plus importants: comment les leaders du monde représentent-ils les gens qu'ils disent représenter? Nous nous sommes placés dans des silos . . . On fait des hypothèses. Je prétends que le rôle du gouvernement c'est de voir ce que sera le Canada dans 25 à 50 ans, de prévoir ce qui va se produire. Il dispose des gens les plus brillants pour le faire et il établit une politique qui tient compte autant que possible de l'apport de la population. Très bien, c'est utopique. Mais c'est beaucoup mieux que de réagir après coup à une nouvelle crise et d'injecter ensuite des fonds dans cette crise pour la résoudre en ne résolvant absolument rien.

**M. Thomson:** Je suis d'accord avec cette idée générale, monsieur Hyde, mais nous parlons de moyens pour qu'il y ait participation des employés, des fonctionnaires, de la bureaucratie ou de la politique. Je ne suis pas sûr que nous parlions des députés ou des bureaucrats ou des fonctionnaires ou de la GRC. Que faisons-nous pour mettre en oeuvre ce que vous proposez dans un de ces domaines: la GRC par exemple? Que pouvez-vous faire à la GRC pour améliorer son niveau de productivité? Prenons le cas, par exemple, des personnes qui dirigent les prisons, que feriez-vous pour améliorer leur niveau de productivité?

**M. Hyde:** Très bien, je suis sûr qu'il y a des solutions à ces questions. Ce n'est pas de mon ressort. Je suis surtout une personne s'occupant de productivité. Donnez-moi la Commission de contrôle de l'énergie atomique ou une autre compagnie du genre et nous allons former de petits groupes au plus bas niveau possible et nous allons les intégrer dans d'autres groupes en montant dans la hiérarchie pour que les gens soient entendus et que la sagesse du groupe serve à chaque occasion.

**[Texte]**

methodology which literally set groups up and talked to people and worked from the ground floor up. Now, that is what I would see . . .

**Mr. Thomson:** Do you build a consensus within these small groups?

**Mr. Hyde:** Small "c" consensus; they are the best decision the group can make.

**Mr. Thomson:** Or you air their concerns.

**Mr. Hyde:** Both, you come to decision making; this is highly pragmatic.

**Mr. Thomson:** There is a positive evolution of something that comes out of these groups?

**Mr. Hyde:** Yes, yes.

**Mr. Thomson:** And where does that go?

**Mr. Hyde:** That goes to the next level in the organization, either in investment or in a solution or resolution of a problem. If it is a sales kind of organization, hitting a new kind of product line.

**Mr. Thomson:** Why would this not work in the post office as well as in AECL?

**Mr. Hyde:** We have been offering our services and getting . . .

**Mr. Thomson:** All right, why would it not work in the RCMP as well as AECL?

**Mr. Hyde:** It works quite generally. We do not hesitate. My only hesitation is I am not an expert in that kind of service group.

**Mr. Thomson:** I think what you are saying to us is that the thesis that you are putting forward would satisfy the needs in any institution.

**Mr. Hyde:** That is right.

**Mr. Thomson:** I mean, if you are talking about government, you have got to be talking about something other than . . .

**Mr. Hyde:** That is right, but government is just a manifestation of a human organization. I am saying this is true for human organizations.

**Mr. Thomson:** What you are saying is a good starting point for the government would be to introduce these employee participation or productivity improvement theses within the framework of maybe the Crown corporation.

**Mr. Hyde:** That is right.

**Mr. Thomson:** It might be a good place to start.

**Mr. Hyde:** But the problem is that it was started and I think they have been kicked out of the post office already. This is the kind of problem it is. But quite away from that, under the Department of Manpower . . .

**Mr. Thomson:** I am sorry, I do not understand what you are saying.

**[Traduction]**

Il y a une méthodologie derrière tout cela, et ce n'est pas différent de la méthodologie Hawthorne qui crée littéralement des groupes et parle aux gens et travaille de la base en montant. C'est ce que je vois . . .

**M. Thomson:** Essayez-vous d'en arriver à un consensus dans ces petits groupes?

**M. Hyde:** Un consensus avec un petit «c»; ce sont les meilleures décisions que le groupe peut prendre.

**M. Thomson:** Ou faire connaître ses préoccupations.

**M. Hyde:** Les deux, mais on en arrive à la prise de décisions; c'est très pragmatique.

**M. Thomson:** Y a-t-il une évolution positive d'une gestion qui ressort de ces groupes?

**M. Hyde:** Oui, oui.

**M. Thomson:** Où est-ce que cela va?

**M. Hyde:** Au prochain palier de l'organisation, soit dans l'investissement ou dans la solution d'un problème. S'il s'agit d'une organisation de vente, on s'attaque à un nouveau genre de produits.

**M. Thomson:** Pourquoi cela ne fonctionnerait-il pas aux Postes aussi bien qu'à la CCEA?

**M. Hyde:** Nous avons offert nos services et obtenu . . .

**M. Thomson:** Très bien, pourquoi cela ne fonctionnerait pas à la GRC aussi bien qu'à la CCEA?

**M. Hyde:** Cela fonctionne d'une façon générale. Nous n'avons pas d'hésitation. La seule que j'aurais, c'est que je ne suis pas un expert dans ce genre de groupes de services.

**M. Thomson:** Ce que vous nous dites, je crois, c'est que la thèse que vous avancez répondrait aux besoins de toute institution.

**M. Hyde:** C'est exact.

**M. Thomson:** S'il s'agit du gouvernement, il faut parler d'autre chose que . . .

**M. Hyde:** C'est juste, mais le gouvernement n'est qu'une manifestation d'une organisation humaine. Je prétends que c'est vrai pour les organisations humaines.

**M. Thomson:** Ce que vous dites serait pour le gouvernement un bon point de départ pour présenter ces thèses de participation des employés ou d'amélioration de productivité dans le cadre d'une société de la Couronne peut-être.

**M. Hyde:** C'est exact.

**M. Thomson:** Ce serait peut-être un bon endroit pour commencer.

**M. Hyde:** La difficulté, c'est qu'on a commencé et que ce fut rejeté par les Postes. Voilà le genre de problèmes que nous avons. Par ailleurs, au ministère de la Main-d'œuvre . . .

**M. Thomson:** Excusez-moi, je ne vous ai pas compris.

## [Text]

**Mr. Hyde:** There is a quality of work life program sponsored by the Department of Manpower and Immigration—

**Mr. Thomson:** Yes.

**Mr. Hyde:** —right now.

**Mr. Thomson:** Yes.

**Mr. Hyde:** And the thesis of it is the Maslow thesis and it is run by Mr. Eagley.

**Mr. Thomson:** This is in the Post Office?

**Mr. Hyde:** No, this is in Manpower, but they have worked with the post office and I understand that the program did not survive.

**Mr. Thomson:** Why?

**Mr. Hyde:** Oh, you know, methodologies.

**Mr. Thomson:** I do not know; that is why I am asking. If I did, I would not ask the question.

**Mr. Hyde:** I am talking off the top of my head. I am not party to all the work that took place. My assumption is that you are talking about different points of view. Quality of working life works in the theory of needs, which is the Maslow thesis, and then they work that up into group participation.

• 1630

**Mr. Thomson:** Just one last question, if I may, Madam Chairman. You made a reference to income taxes as being an incentive. I am not sure that I caught what you said with respect to income taxes.

**Mr. Hyde:** One of the gratuitous suggestions we offered, Mr. Thomson, was that if you could distinguish between earnings that came from a productivity improvement as distinct from a wage, which you could do very easily, you then tax that at a preferred rate, like 10 per cent under, or the rate below, the one you normally pay.

The point is that we argue that that kind of productivity improvement costs nothing to either your company or anybody else. It is right off the top in the Scanlon plan kind of proposition. It is clean, it cannot be fiddled. A profit-sharing plan is manipulated all the way down the line, until finally some executive VP says: That is too much, we should not give them that much this year. There is no correlation between the effort and the subsequent profit declared for the sharing.

The Scanlon-type plan, as I am suggesting, hits it at a higher level, at the productivity level. At that level, it is a clean kind of process and is basically fair and equitable to everybody who is participating. The government can reflect good management techniques by avoiding a premium in terms of income tax on that.

**Mr. Thomson:** Thank you very much.

**Mr. Hyde:** Thank you, sir.

## [Translation]

**M. Hyde:** Le ministère de la Main-d'œuvre et de l'Immigration parraîne un programme de qualité de vie au travail . . .

**M. Thomson:** Oui.

**M. Hyde:** . . . présentement.

**M. Thomson:** Oui.

**M. Hyde:** Et la thèse utilisée est celle de Maslow, M. Eagley la dirige.

**M. Thomson:** S'agit-il des Postes?

**M. Hyde:** Non, au ministère de la Main-d'œuvre, mais on a essayé de le faire aux Postes et si j'ai bien compris ce programme n'a pas survécu.

**M. Thomson:** Pourquoi?

**M. Hyde:** Vous savez, les méthodologies.

**M. Thomson:** Je ne sais pas, c'est pourquoi je vous le demande. Si je le savais, je ne vous poserais pas la question.

**M. Hyde:** Je vous dis cela en général, mais je ne participe pas à tout le travail qui se fait. Je présume que vous songez à des opinions différentes. La qualité de la vie au travail fonctionne selon la théorie des besoins, la théorie de Maslow, et on y arrive par la participation de groupe.

**M. Thomson:** J'aimerais poser une dernière question, madame le président. Vous avez dit que l'impôt sur le revenu était un encouragement. Je n'ai pas très bien compris.

**M. Hyde:** L'une des suggestions gratuites que nous avons faites, monsieur Thomson, était la suivante: si vous faites la distinction entre les gains provenant d'une augmentation de la productivité et ceux provenant d'un salaire, ce qui est très facile à faire, vous pouvez alors imposer le premier montant à un taux préférentiel, par exemple 10 p. 100 en moins ou le taux d'imposition immédiatement en-dessous de votre taux d'imposition normal.

Nous prétendons que cette amélioration de la productivité ne coûte rien, pas plus à votre entreprise qu'à quiconque. Selon cette proposition du plan Scanlon, on ne peut pas trafiquer ce genre de gains, par opposition à un régime de participation aux bénéfices qui, lui, peut être manipulé de haut en bas, lorsqu'un directeur finit par déclarer que le gain est trop important et qu'on ne peut pas leur donner autant cette année-là. Il n'y a aucune corrélation entre l'effort consenti et les bénéfices devant être partagés.

Comme je l'ai dit, le plan Scanlon se situe à un niveau plus élevé, c'est-à-dire au niveau de la productivité. C'est un processus beaucoup plus net qui est fondamentalement équitable à l'égard de tous ceux qui y participent. Le gouvernement pourrait donc appliquer de bonnes techniques de gestion en évitant d'imposer cela.

**M. Thomson:** Merci beaucoup.

**M. Hyde:** Je vous en prie.

## [Texte]

**The Chairman:** Maybe I could . . . In your brief, at page 8, you are talking about the application of this particular—I do not know whether I can call it a theory. But at the government level—my colleague has already asked you that question, but to see whether it is . . . Do you have the feeling that we could set the pace, give a good example and maybe try it in two or three places so that we could monitor it and see how it is working? When you try a new approach, I understand that it does not necessarily work right at first. We could make some errors in implementing it, probably to the detriment of everybody. It seems that if people want to test the theory we would need at least more than one example. Do you have any—maybe anywhere else in Canada, maybe at a municipal or provincial level—example of where it has been applied and is working?

**Mr. Hyde:** I can think of it in private industry in a number of areas, yes.

The other thing, which also runs concurrently with this, is some of the work done with the quality circle work. This is an American drive, but basically it has been repatriated by the Japanese. What is happening is that you are getting a high productivity improvement as a result of the quality circles. What we argue is that it is tapping the same imperative, that man needs to work co-operatively.

**The Chairman:** What is the reaction of labour or the union where it has been implemented?

**Mr. Hyde:** At the front end, they are very supportive, very involved, very intrigued by it, madam. A bit later on, there is a little concern, because it gets to be an intrusion into their private time. There is lots of peer pressure to be part of these organizations.

The other part of it is that there is no mechanism in there for sharing any of the advantages of the increased productivity. It finishes up as being a management ploy to increase productivity of work, but there is no . . .

**The Chairman:** They do not follow the rule established at first—if it is applied with all the advantages or disadvantages, but mostly the advantages, the workers should participate also in the benefits—

**Mr. Hyde:** That is right.

**The Chairman:** —and the formula should be well defined before.

**Mr. Hyde:** The tradition is that it comes from the caste Japanese system and part of the Japanese system has been really that there have been semi-annual bonuses, which do not really relate to the productivity improvement but sort of sweeten the pot and placate the membership.

There is a whole bundle of literature coming out on it right now. My thesis is that you can take it one step further. In the quality circles there is no mechanism, at the moment, to pay for the productivity improvements from the circles. They were originally set up to improve quality, as in the Japanese cars, then finished up improving productivity. For 22 per cent of the time right now these groups work on quality; for the balance,

## [Traduction]

**Le président:** Je pourrais peut-être . . . Dans votre mémoire, à la page 8, vous parlez de l'application de . . . Je ne sais pas si vous l'appelez vraiment une théorie. Toutefois, au niveau du gouvernement, mon collègue vous a déjà posé cette question mais . . . Pensez-vous que nous pourrions donner l'exemple et l'expérimenter dans deux ou trois secteurs afin de voir comment cela marche? Quand on adopte une nouvelle approche, on n'obtient pas toujours de très bons résultats dès le début. Il se peut que nous fassions quelques erreurs au départ, ce qui nuirait à tout le monde. Si nous voulons expérimenter cette théorie, il nous faudrait au moins plusieurs exemples de son application. A-t-elle déjà été appliquée au Canada, que ce soit au niveau municipal, provincial ou . . . Fonctionne-t-elle?

**M. Hyde:** Elle a déjà été appliquée dans plusieurs branches du secteur privé.

Il existe une autre théorie, et c'est celle des cercles de travail qualitatifs. Elle a été mise au point par des Américains, mais elle est surtout appliquée par les Japonais. Cette théorie des cercles qualitatifs permet une amélioration considérable de la productivité. On en revient donc au même principe, à savoir celui de la collaboration.

**Le président:** Comment ont réagi les syndicats là où elle a été appliquée?

**Mr. Hyde:** Au départ, ils appuient tout à fait cette théorie, mais sont très intrigués par elle. Au bout de quelque temps, cela commence à les préoccuper car cela signifie une intrusion dans leur travail privé. La pression des pairs est très grande dans ces organismes.

Par ailleurs, cette théorie ne prévoit aucun mécanisme de participation aux avantages de l'augmentation de la productivité. Cela finit donc par être un outil de la direction pour augmenter la productivité; mais il n'y a pas . . .

**Le président:** Ils n'appliquent donc pas la règle de base, à savoir que si une théorie est appliquée, elle doit l'être avec tous les avantages et tous les inconvénients, mais surtout avec les avantages . . .

**Mr. Hyde:** C'est exact.

**Le président:** . . . et la formule devrait donc être bien définie au départ.

**Mr. Hyde:** Cette théorie vient du système de castes japonais et, selon ce système, des primes sont versées deux fois par an; elles ne correspondent pas vraiment à une augmentation de la productivité, mais servent en quelque sorte à adoucir la pilule et à calmer les membres.

Beaucoup de livres viennent d'être publiés à ce sujet et, personnellement, j'estime qu'on peut pousser cette théorie un peu plus loin. A l'heure actuelle, aucun mécanisme ne prévoit une prime pour augmentation de la productivité dans ces cercles qualitatifs. Ces cercles avaient été mis sur pied, au départ, pour améliorer la qualité, comme c'est le cas des voitures japonaises, et ils ont fini par servir à améliorer la

[Text]

78 per cent of the time, they are working on productivity. So it has changed its complexion but it is still in an evolutionary mode at the moment. It has not really come out of the woodwork.

• 1635

**The Chairman:** And where it is implemented, how long has it been working?

**Mr. Hyde:** Let us see. Just to give you some basic facts on this. First of all the seminal work is Hawthorne and the date of that is 1927 to 1930. Then there was a big gap and during the war years normal incentives came back in. Scanlon comes right after the war. In 1947 there is Scanlon's book and he is the instigator of the production committee as such. Right after Scanlon there is a big void; nothing happens. Then we get to roughly the late 1960s, the early 1970s, and the Japanese quality circle started off as a result of the work done through the Michigan school, which is roughly the latter part of 1960. The Japanese quality circles were first repatriated here, back into North America, by the latter 1970s. In the meantime, the Maslow thesis had been picked up pretty well and in 1977 the quality of work life, work started, the junkets— Everybody went to visit Volvo and from Volvo they went to Japan and from Japan they looked at the operations and they came back and said, is it not wonderful; let us do it. And that is how that has gotten going.

**The Chairman:** Okay. Thank you.

**Mr. Hyde:** Thank you very much.

**Le président:** La réunion est ajournée.

[Translation]

productivité. A l'heure actuelle, ces groupes consacrent 22 p. 100 de leur temps à la qualité; le reste du temps, c'est-à-dire 78 p. 100, est consacré à la productivité. Donc, l'objectif de cette théorie a changé, mais elle continue à évoluer. Elle n'est pas figée.

**Le président:** Là où elle a été appliquée, combien de temps a-t-elle marché?

**M. Hyde:** Je vais vous faire un bref historique. Tout d'abord, elle a été élaborée par Hawthorne entre 1927 et 1930. Ensuite, on n'en a plus parlé et, pendant la guerre, on a rééutilisé les encouragements ordinaires. Juste après la guerre, Scanlon fait son apparition. En 1947, son livre est publié et c'est lui qui préconise la création d'un comité de production en tant que tel. Ensuite, c'est le vide pendant plusieurs années, et c'est ainsi que nous nous retrouvons à la fin des années 60, au début des années 70, avec la théorie japonaise des cercles qualitatifs, suite aux travaux réalisés à l'école Michigan, surtout à la fin des années 60. Cette théorie a été reprise en Amérique du Nord à la fin des années 70 mais, entre-temps, la théorie Maslow avait été appliquée avec d'assez bons résultats et, en 1977, on a eu la théorie de la qualité de la vie au travail etc. Tout le monde allait visiter les installations de Volvo pour se rendre ensuite au Japon où c'était l'émerveillement complet. Il fallait faire comme eux. C'est ainsi que ça a commencé.

**Le président:** Bien. Merci.

**M. Hyde:** Je vous en prie.

**The Chairman:** The meeting is adjourned.









*If undelivered, return COVER ONLY to  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Quebec, Canada K1A 0S7*

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
l'imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnements et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Québec, Canada K1A 0S7*

## WITNESSES—TÉMOINS

*From the Canadian Federation of Independent Business:*

Mr. Jim Bennett,, Director of National Affairs.

*From Hayden Blake Inc. Business Consultants:*

Mr. W.D. Hyde, President.

*De la Fédération canadienne des petites entreprises:*

M. Jim Bennett, directeur des affaires nationales.

*De la firme de consultants Hayden Blake Inc.:*

M. W.D. Hyde, président.



HOUSE OF COMMONS  
CANADA

**REPORT OF THE SUB-COMMITTEE  
TO PROMOTE  
PROFIT-SHARING  
BY EMPLOYEES IN BUSINESS**

**STANDING COMMITTEE  
ON  
FINANCE, TRADE AND ECONOMIC AFFAIRS**

JUNE 1982

## **SUB-COMMITTEE**

### **TO PROMOTE PROFIT-SHARING BY EMPLOYEES IN BUSINESS**

**CHAIRPERSON:** Mme Céline Hervieux-Payette Lib., (Montréal-Mercier, Qué.)

**VICE-CHAIRMAN:** Mr. John Thomson P.C., (Calgary-South, Alb.)

Mr. Rod Murphy N.D.P., (Churchill, Man.)  
Mr. John Evans Lib., (Ottawa-Centre, Ont.)

## **STAFF**

Mr. Kevin Kerr, Research Branch, Library of Parliament

Mr. Gilles Gauthier, Research Branch, Library of Parliament

Jacques Lahaie

Clerk of the Sub-Committee

Tuesday, June 15, 1982  
Tuesday, June 22, 1982  
Tuesday, June 29, 1982

Chairperson: Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

Le mardi 15 juin 1982  
Le mardi 22 juin 1982  
Le mardi 29 juin 1982

Présidente: M<sup>me</sup> Hervieux-Payette, député

*Minutes of Proceedings and Evidence  
of the Sub-committee*

# To Promote Profit-sharing by Employees in Business

*of the Standing Committee on Finance, Trade  
and Economic Affairs*

*Procès-verbaux et témoignages  
du Sous-comité*

# Visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises

*du Comité permanent des finances, du commerce  
et des questions économiques*

## RESPECTING:

Order of Reference

## CONCERNANT:

Ordre de renvoi

## INCLUDING:

Final Report

## Y COMPRIS:

Rapport final



First Session of the  
Thirty-second Parliament, 1980-81-82

Première session de la  
trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

Published under authority of the Speaker of the House of Commons  
by the Queen's Printer for Canada

Available from Canadian Government Publishing Centre, Supply and  
Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

Publié en conformité de l'autorité de l'Orateur de la Chambre des  
communes par l'Imprimeur de la Reine pour le Canada

En vente: Centre d'édition du gouvernement du Canada,  
Approvisionnements et Services Canada, Hull, Québec, Canada K1A 0S9

The Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs has the honour to present its

## FIFTEENTH REPORT

In accordance with its Order of Reference of Friday, July 3, 1981, your Committee assigned responsibility for the study of the subject-matter of Bill C-225, an Act to promote profit-sharing by employees in business, to a Sub-committee.

The Sub-committee has submitted its final report to the Committee. Your Committee has adopted this report without amendment and asks that the Government consider the advisability of implementing the recommendation contained in the report. The full text of the report appears in Issue No. 5 of the Sub-committee.



## TABLE OF CONTENTS

	Page	
Introduction	7	
<b>Chapter 1</b>	Aims and Objectives of Employee Participation in Profits, Equity and Decision-Making	11
<b>Chapter 2</b>	Models of Employee Participation in Canada	13
<b>Chapter 3</b>	Models of Employee Participation in the Western World	17
<b>Chapter 4</b>	Public Views on Employee Participation in Profits, Equity and Decision-Making	23
<b>Appendix A</b>	List of Witnesses	27
<b>Appendix B</b>	List of Submissions	31
<b>Appendix C</b>	Federal Tax Provisions Related to Employee Profit-Sharing and Stock Purchase Plans	33
<b>Appendix D</b>	Selected Bibliography	37



## **INTRODUCTION**

---

On 25 February 1982, by resolution of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs, it was established that a Sub-Committee consisting of four members be formed to examine the subject-matter of Bill C-225, an Act to promote greater participation by corporate employees in the profits and management of corporations.

Bill C-225 received first reading on 2 May 1980. Its basic purpose is to improve employer/employee relations and enhance the productivity of business enterprises. To this effect, Bill C-225 proposes to amend Section 24 of the Canada Business Corporations Act so as to require any federally-incorporated corporation with more than one hundred employees to provide a class of shares to be held exclusively by its employees. This class of shares would provide a pre-emptive right over ordinary shares to receive dividends, which could be paid in the form of money, property or fully paid shares of the corporation.

In addition, Bill C-225 proposes to amend Section 97 of the Canada Business Corporations Act to require corporations with more than one hundred employees to elect two employees to the board of directors. Further more, resolutions made by the directors concerning the declaration of dividends, the distribution of property or money of the corporation would have to receive at least two-thirds consent.

The terms of reference establishing the Sub-Committee read as follows:

- (1) Study the means by which the Canadian Government could improve the knowledge of its citizens of our economic system by explaining the fundamental function of the financing of business;
- (2) Study and make the necessary recommendations of profit-sharing models encouraged by other governments in Canada and elsewhere (foreign) to examine the specific effects of the redistribution of profits through stock ownership by employees;

- (3) Study and make the necessary recommendations on the fiscal structure for government and on the different mechanisms of financing business with the view of increasing the productivity of investments;
- (4) Study alternate forms of employee participation on boards of directors and in company decision-making generally.

In the context of Bill C-225, the Sub-Committee's terms of reference were viewed as being quite extensive and it was agreed that emphasis should be given to items (2) and (4) of the above. This meant that the Sub-Committee would primarily examine employee financial participation through models of profit-sharing and stock ownership as well as employee participation in company decision-making.

During the month of April and the first week of May (Phase I), the Sub-Committee held meetings with representatives of the Toronto and Montreal stock exchanges, representatives of labour organizations and specialists in the areas of employee profit-sharing and participation in decision-making. This period provided the members of the Sub-Committee with an informal forum to better acquaint themselves with the issues before holding public hearings (Phase II).

Through advertisements in newspapers across Canada, the Sub-Committee invited written submissions on the subject of employee profit sharing and received 30 submissions in response to its advertisement. The Sub-Committee began its public hearings in the second week of May and, during this period, received testimony from a number of interested parties, including representatives of business and labour. Due to a very tight time-frame, the public hearings ended in the middle of June in order to allow the Sub-Committee time to prepare its report.

While the majority of representations to the Sub-Committee expressed support for the broad objectives of Bill C-225, there was strong opposition to those provisions of the Bill which would create a special class of employee shares with pre-emptive rights on dividends and compulsory employee representation on boards of directors. The apparent consensus was that the Federal Government's role in this matter should be one of encouragement and cooperation rather than mandatory action.

The clear message received by the Sub-Committee during its public hearings was that Canada stands to gain a great deal from some form of employee participation in profits, equity and decision-making in business. The Sub-Committee also shares this view. Unfortunately, time limitations did not allow an opportunity to fully address all aspects of this wide-ranging issue. The following, therefore, is the Sub-Committee's recommendation.

## **Recommendation**

The members of the Sub-Committee to Promote Profit-Sharing by Employees in Business recommend that the Parliament of Canada establish a Parliamentary Task Force to undertake a comprehensive examination of employee profit sharing, employee participation in equity and employee participation in decision-making and report within a period of one year.

This issue involves a number of practical as well as economic considerations. A Parliamentary Task Force, in the event that one is established, might consider studying: the impact of employee profit-sharing and employee stock ownership plans on a number of economic variables; the impact on existing shareholders' equity; the treatment of traded and non-traded securities; the use of tax measures and other incentive mechanisms; jurisdictional questions; ways of facilitating the capital-raising capacity of business, particularly that of small- and medium-sized businesses; other productivity improvement plans; and ways of facilitating greater communication and cooperation between employers and employees.

The members of the Sub-Committee would like to thank all of those who took the time and effort to present their views to us. For those who were prepared to address this matter personally, but for one reason or another were unable to do so, the Sub-Committee regrets not having more time to extend its deliberations on this matter.

Our report is broken down into four sections:

- 1) the aims and objectives of employee participation in profits, equity and decision-making;
- 2) an overview of employee participation in profits, equity and decision-making in Canada;
- 3) other models of employee participation in the western world; and
- 4) the major issues raised through representations made by the public to the Sub-Committee.



# **Chapter 1**

## **AIMS AND OBJECTIVES OF EMPLOYEE PARTICIPATION IN PROFITS, EQUITY AND DECISION-MAKING**

---

1. Employee profit-sharing is a plan whereby an employer distributes a portion of profits, usually a fixed percentage, in cash or some other form of property to employees on an annual or more frequent basis. Equity participation is a plan whereby an employer makes available to employees stock in the capital of the company. Participation in decision-making is a means which provides employees with a direct voice in matters related to operations of the company in which they are employed. Participation in this context can occur at a number of levels ranging from the board of directors down to the "shop floor". In the former case, employees have input into decisions affecting the broad aspects of corporate policy. In the latter case, employees generally have input on matters related directly to the work environment and production.
2. Productivity growth in Canada, as measured by real gross domestic product per employed person, has dropped off sharply since 1976. In 1976, productivity increased by 3.71% over the previous year. However, since then, annual percentage increases in productivity have fallen below 1% and, in fact, decreased by 1.62% and 1.19% in 1980 and 1981 respectively. This compares with an average annual growth in productivity of about 2.5% over the post-war period. Productivity measured in this manner includes all factors of production and cannot be interpreted as an indication of employee effort in the workplace. Many factors affect productivity growth, but capital investment is crucial. Annual percentage changes in real net fixed capital formation in corporate and government business enterprises have, except for 1980, been negative since 1976.
3. Serious concerns have also been expressed as to the state of industrial relations in Canada. Canada's level of industrial conflict, as measured by the number of man-days lost due to strikes and lockouts, continues to be one of the highest in the western world.
4. Employee participation in profits, equity and decision-making is seen by some as representing a partial solution to these problems. Relating employees' earnings directly to

productivity performance can be a powerful incentive for improvements in output and productivity. Profit-sharing may also lower production costs by reducing wastage, turnover and absenteeism.

5. Employee profit-sharing and participation in decision-making can improve employer/employee relations. By establishing a working environment which stresses communication, cooperation and teamwork, employers and employees can both function in an atmosphere which is less adversarial.

6. Employee equity participation can provide firms with an additional source of investment capital, thereby improving their capital-raising capacity. Also, the potential for broader ownership is likely to create a greater interest among employees in the financial operations of the business and, more generally, to lead to a greater understanding of our economic system.

7. Equity participation by employees provide them with a means to own capital and share in the risks and rewards associated with that investment. Profit-sharing may also provide employees with an additional source of income while working and during retirement.

8. A majority of the submissions and testimony presented to the Sub-Committee substantiated support for greater employee participation in profits, equity and/or decision-making citing one or more of the above mentioned benefits. Unfortunately, there is no conclusive evidence to support the claim that the benefits described would necessarily flow from these plans. The Sub-Committee's reporting deadline prevented it from attempting an accurate assessment of these benefits and related issues.

# **Chapter 2**

## **MODELS OF EMPLOYEE PARTICIPATION IN CANADA**

---

### **1. Employee Participation in Decision-Making**

9. Employees in Canada possess a certain degree of influence over decisions affecting their circumstances in the workplace. For the most part, this has been done through the collective bargaining process. This process has developed considerably over the years and collective agreements today are likely to contain provisions relating to employee benefits, wages, income maintenance, holidays, hours of work, leave, layoffs, working conditions and safety. Decisions on these matters are determined through employer/employee negotiations which, by nature, are generally adversarial.

10. While there exists an undercurrent of resistance toward changing the status quo, this adversarial model of decision-making has become a very powerful and frequently disruptive feature of economic life in Canada. Also, collective bargaining only covers slightly over 35% of the non-agricultural paid workforce and consequently excludes a vast number of employees. The need to refine and develop this model to reduce industrial conflict, and to facilitate a greater degree of cooperation in the workplace, has received serious attention since the early 1970s. Some advocated the West German model. The West German approach is called co-determination and refers to a form of employer/employee decision-making which stresses consensus through joint consultation.

11. It must be emphasized, however, that co-determination has not supplanted collective bargaining in West Germany. Contentious issues, most notably remuneration, are still normally dealt with through collective bargaining. To properly assess the suitability of co-determination for use in Canada, one must keep in mind that co-determination in West Germany arose in response to conditions specific to that country. The union structure in West Germany is highly centralized and the degree of representation afforded organized employees at the local level is considerably less than for unionized employees in Canada. Consequently, employees in West Germany have sought an alternative form of localized

decision-making power and have tried to achieve this by way of representation in the boardroom as well as on the "shop floor".

12. In a 1976 study commissioned by the Department of Labour to examine ways of improving Canadian industrial relations, the author, Charles J. Connaghan, proposed the formation of a multipartite decision-making body at the national level; more input from labour and management on matters related to labour legislation; the development of a centralized bargaining structure, preferably at the industry level; and, greater participation at the "shop floor" level with a view to developing greater trust between collective bargaining agents.

13. While the adversarial structure of employee participation in decision-making has not deviated much over the years, some gains have been made to allow for greater consideration of employees in the workplace. For example, as of October 1980, 23.7% (501,200 employees) of major agreements (those involving 500 or more employees, excluding the construction industry) contained provisions establishing labour-management committees to deal with technological change. A somewhat smaller proportion, approximately 1% (14,000 employees) had provisions for the establishment of a committee on the quality of worklife. A precise definition of this concept is rather difficult since it relates to virtually every aspect of work. For example, it would cover issues pertaining to work attitudes, work relationships, job satisfaction and work conditions among a myriad of others. Most quality of worklife experiments to date have generally involved attempts to redesign, enlarge, or rotate jobs to provide employees with more satisfying work as well as increase efficiency.

14. There are also examples of more direct employee participation in decision-making. At the "shop floor" level, for example, the decision-making model practised by Supreme Aluminum of Scarborough, Ont. is conducted by way of a committee consisting of twelve elected employee representatives and six management representatives. This committee jointly decides on matters related to wage rates, production methods, hours of work, safety standards and working conditions. At a much higher level, roughly 22% of the seats on the board of directors at Tembec, a forest products company in Quebec, are held by non-management employees. Since the board of directors at Tembec does not decide on all matters pertaining to company operations, special joint committees have been established to decide on matters related to job classification, technological change, safety and holidays.

15. Most examples of the decision-making models involving joint consultation between managers and employees in Canada are confined to companies which are either individually or collectively owned by employees (worker cooperatives). Worker cooperatives have usually originated in attempts by employees to save their jobs when the firm in which they worked had gone bankrupt or was on the verge of bankruptcy. However there are also cases, for example P.C.L. Construction Limited of Edmonton, Alberta, where employees have purchased the company in order to prevent foreign ownership.

16. While some progress has been made to establish a more cooperative structure in the Canadian workplace, there remains considerable room for improvement. Efforts on the part of both employers and employees to establish participative structures which encourage communication, cooperation and a better understanding of each other's needs could significantly improve labour relations in Canada.

## **2. Employee Participation in Profits and Equity**

### **(i) General Stock Ownership Plans**

17. Canadian models of employee participation in profits and equity generally involve specific companies. However in recent years, two provinces have introduced stock ownership plans with a province-wide dimension. In 1978, the British Columbia government introduced a plan with the twin objectives of returning certain Crown resource companies to the private sector and of providing residents of B.C. with the opportunity to invest directly in their province. A new resource company, British Columbia Resources Investment Corporation, was established in which each "eligible" B.C. resident was entitled to five free shares with the further option of purchasing up to 5,000 additional shares at a fixed price (\$6.00) per share.

18. Another general stock ownership model was introduced by the Quebec government in 1979. The Quebec Share Savings Plan is designed to encourage Quebec residents to purchase shares in Quebec based companies. Under the plan, participants are able to deduct the cost of the stock purchase from their taxable income as long as certain conditions are met: the individual must be the initial purchaser; he must hold the shares for at least two years, unless replaced by other "eligible" securities; and the tax deduction must not exceed 20% of the purchaser's income, to a maximum of \$15,000 less all deductions claimed for contributions to registered pension plans, registered retirement savings plans and registered home ownership plans. Certain companies have already seen fit to issue stock to their employees so that they can take advantage of the substantial tax savings.

### **(ii) Employee Profit-Sharing Plans**

19. There are basically four types of profit-sharing arrangements in Canada. They are called: cash-based profit-sharing plans, employee profit-sharing plans, deferred profit-sharing plans and profit-sharing pension plans.

20.. Cash-based profit-sharing plans provide plan members with an immediate payout on an annual or more frequent basis. If plan members do not defer the employer's contribution by placing it in some deferred plan such as a registered retirement savings plan, then recipients are taxed in accordance with their marginal tax rates. Employer contributions are tax deductible and are essentially viewed as an expense not unlike wages and salaries. There is no limit on the size of the employer's contribution; and in this respect cash-based profit sharing is similar to employee profit-sharing plans.

21. Revenue Canada defines employee profit-sharing plans (EPSPs) as: "an arrangement under which payments computed by reference to his profits from his business and profits, if any, from the business of a corporation with whom he does not deal at arm's length are made by an employer to a trustee in trust for the benefit of officers or employees of the employer or of a corporation with whom the employer does not deal at arm's length." Since EPSPs do not have to be registered, there is no record as to their prevalence in this country. Employer's contributions are tax deductible and there is no limit on their size. Under an EPSP, plan members are taxed on employer contributions even though the benefit may not be realized until some future year.

22. Unlike the two profit-sharing plans cited above, deferred profit-sharing plans (DPSPs) must be registered with Revenue Canada and must be accepted by the Minister of National Revenue before becoming eligible for special tax treatment. Employer contributions to a DPSP must be calculated in reference to profits and are tax deductible up to the lesser of \$3,500 minus the employer's contribution to a registered pension fund on behalf of a plan member, or 20% of the salary or wages paid to a plan member during the year. Employees are allowed to contribute to a DPSP; however, their contributions are not tax deductible.

23. Contributing employers are not allowed to use contributions, which are placed in trust on behalf of plan members, for their own benefit. Two exceptions to this general rule are: where payment is made for shares in the company of the contributing employer; and where the amount of trust property appropriated to the employer is repaid within one year in which the appropriation was made.

24. The number of DPSPs has been growing steadily in recent years. DPSPs numbered 31,803 at 31 December 1981 compared to 12,270 at 31 December 1975, an increase of almost 160%.

25. A profit-sharing pension plan in many respects resembles a registered pension plan. This is a plan whereby employer contributions are based on some formula related to profits. Employer contributions are tax deductible, but must exceed 1% of participating employees' remuneration in the year the contribution is made. Unlike other profit-sharing plans, employee contributions to a profit-sharing pension plan are tax deductible.

26. In Canada, profit-sharing plans are often provided in lieu of formalized pension plans or as pension supplements to help maintain the real value of non-indexed pensions. There are a number of cases, however, where these plans are mainly used as worker productivity enhancing instruments. Canadian firms offering employees non-cash profit-sharing plans include, among others, Canadian Tire, Dofasco, Shoppers Drug Mart, Simpsons, and Supreme Aluminum.

### (iii) Employee Stock Purchase Plans

27. There are currently four basic types of employee stock purchase or equity participation plans in Canada. The first type is a plan whereby employers enable employees to purchase shares in the company through ordinary payroll deduction. In this case, the employee pays the market price for the stock, but the employer pays the brokerage fees. In a second type of plan called a company contribution plan, the employer matches, sometimes up to 100%, an employee's contribution to purchase company stock. In this case, stock is usually held in trust and vested in the employee after a certain period of time. Under a third type of plan employers make stock available to employees at some discount price. In a fourth type of stock ownership plan, the employer provides an employee with a low interest loan to purchase stock in the company. Terms of repayment of the loan are flexible and vary with individual plan agreements.

# **Chapter 3**

## **MODELS OF EMPLOYEE PARTICIPATION IN THE WESTERN WORLD**

---

28. A variety of models pertaining to employee participation in profits, equity and decision-making have been introduced or proposed throughout the western world. This section is intended to present a brief overview of these models as they relate to the United States, United Kingdom, West Germany, France, Sweden and Japan.

### **1. The United States**

29. As in Canada, the most prominent model of employee participation in decision-making practised in the United States is collective bargaining. However, other arrangements for joint employer-employee consultation have also been tried. For instance, in 1971, 250 joint advisory committees were established in the steel industry to examine ways of improving productivity, increasing sales and reviewing matters regarding collective bargaining. In 1973, General Motors and the United Auto Workers established a national committee to examine ways of improving the work environment. The most notable change in the United States to date regarding employee participation in decision-making occurred in June 1980, when Douglas Fraser, President of the United Automobile Workers, was elected to the board of directors of the Chrysler Corporation. As his first proposal, Fraser suggested the establishment of a committee to examine plant closings and the economic impact of dislocation on workers.

30. Profit-sharing has existed in the United States since 1897. Recently, however, profit-sharing through equity participation has greatly advanced under employee stock ownership plans (ESOPs). Under the Economic Recovery Tax Act of 1981, ESOPs refer to a tax incentive plan in which stock is held by a tax exempt trust and employees are not taxed until the stock is distributed. There are two types of ESOPs which qualify for special tax treatment. The first is called a tax credit ESOP and this refers to a plan in which the

employer contributes stock in order to qualify for a credit against income tax liability. Under current provisions an employer is allowed an additional 1% investment tax credit if he contributes to a tax credit ESOP. Stock must remain in the employees' accounts for seven years before being distributed.

31. The second and more popular type of plan is called a leveraged ESOP. Under this plan, an employer borrows in order to contribute stock to the plan. Since a leveraged ESOP is deemed to be an employee benefit, tax law in the United States allows the employer to write off both the loan's principal and interest against taxable income. With respect to payments made on the loan's principal, present tax law allows employers to deduct annually from taxable income a maximum amount equivalent to 25% of the annual compensation costs of employees covered under the plan. In addition, total annual interest payments may be deducted from the employer's taxable income. After the loan is fully repaid, employees assume ownership of the stock and it is distributed according to some pre-arranged formula.

## 2. The United Kingdom

32. Britain's model of employee participation in decision-making has also relied heavily on collective bargaining and, to some extent, has influenced collective bargaining in both Canada and the United States. Changes may be forthcoming however, as a result of a 1975 European Economic Community directive which called for an extension of employee participation in firms operating in member countries.

33. In response to this directive, the British Government established the Bullock Commission to examine matters related to employee participation in decision-making. One recommendation of the Bullock report was that employees should receive representation on boards of directors in equal proportion to that of shareholders in companies with more than 2,000 employees. In addition, boards of directors should also contain "neutral" members appointed jointly by employee and shareholder representatives. This proposal brought considerable opposition from employers and, as yet, a new model of employee participation in decision-making has not been adopted in Britain.

34. In 1978, the British Government attempted to change the non-cash profit-sharing view of employees by introducing new tax legislation. During that year, a new Finance Act was passed which provided special tax treatment to both employers and employees involved in non-cash profit-sharing plans. For the plan to be valid, a company must allocate a certain portion of company profits to a trustee who in turn purchases company stock on behalf of the employees. While shares do not have to be equally distributed among participants, a limit of £ 500 worth of shares (not of a special class) per employee is allowed annually. Employers may deduct the full amount of their contributions from taxable income.

35. Employees can realize a tax advantage, only if they hold their shares for at least five years. If shares are disposed of within a period of five to seven years after appropriation, the individual must pay tax on 50% of their current value. The shares' taxable value falls in relation to the length of time during which the shares are held, until full exemption is reached at fifteen years.

### **3. West Germany**

36. The German model of employee participation in decision-making has evolved over the last 150 years, but much of its development has occurred since 1922. Currently, companies in the coal and steel (Montan) sector with more than 1,000 employees are required by legislation to have employee representatives on their boards of directors in numbers equal to that of shareholder representatives. Non-Montan companies employing more than 2,000 employees are also required by legislation to have employee representatives on boards of directors in numbers equal to that of shareholder representatives. In non-Montan companies employing more than 500 but less than 2,000 employees, employees are allowed one-third the representation of that given to shareholders on boards of directors.

37. In addition to representation on boards, employees have the right to form works councils in companies which employ at least five employees. Works councils and employers jointly determine solutions to issues related to employment, promotions and the work environment; and collaborate on matters related to productivity, safety and social issues. These councils play a very important role in West Germany, since union development at the local level is practically non-existent. Wages and fringe benefits are matters for collective bargaining, and negotiations occur between national unions and employer associations at the industry level.

38. Profit-sharing was formally introduced in West Germany when the government initiated its "investment wage" plan (DM 624 Law) in 1961. Under this plan, employers are required to allocate a portion of their total wage bill to an investment fund on behalf of their employees. Sums so allocated are deducted from taxable income. In conjunction with the employer's contribution, the government provides an additional amount ranging anywhere from 30% to 63% of the employer's contribution. Employees may use both the employer's and government's contributions to purchase company stock or invest in a number of other options. Employees in West Germany are also allowed to contribute up to a maximum of 624 DM toward the "investment wage" plan. Employee contributions are tax deductible and may be invested in non-company assets provided union approval is given. While the "investment wage" plan was intended to facilitate capital formation and employee share ownership, a large number of the participants preferred to deposit these funds in personal savings accounts. Some estimates suggest that only 10% of the contributions were used to purchase company stock.

39. In light of this, the West German Government began work on a new proposal which would adopt a more general form of employee share ownership and require firms earning profits in excess of a given amount to contribute toward an investment fund for the benefit of all employees. However, this proposal is still being developed and discussed, and it remains to be seen what direction employee profit-sharing will take in West Germany.

### **4. France**

40. In 1945, the French Government passed a law which required companies employing at least 50 employees to establish works councils. The number of employee representatives on these councils usually ranges from three to eleven, although these figures can be raised through collective bargaining. Works councils in France have not appeared to play a very

important role and, in fact, many companies legally bound to establish them have not done so. In 1974, the Sudreau Commission was established to determine ways of enhancing employee participation in decision-making in France. In its findings, the Commission recommended that works councils be redefined so as to broaden consultation between employers and employees. This would include involving employees in matters related to working conditions, training and financial data pertaining to the company. While unions in France would prefer to have unilateral decision-making powers, they were receptive to the Sudreau Report.

41. An optional plan to advance employee profit-sharing, raise capital and improve productivity was introduced in 1959. In 1967, a mandatory plan was introduced under General de Gaulle which required companies employing more than 100 employees to establish a special reserve fund for the benefit of employees. An agreement between the employer and employees determines the terms and conditions for managing employees' property which may take the form of shares, bonds or term investments in other companies. Funds in the reserve are locked in for a period of five years. Employer contributions are tax deductible and, in addition, employers are exempt from contributions to social security, family allowance as well as government sponsored training schemes.

42. In 1978, another law was passed which required companies registered on the stock exchange to distribute free shares to their employees on a one-time basis. Providing that a company had paid dividends at least twice over the period, 1975-77, it was required to distribute 3% of its stock to employees, but not to exceed an amount equivalent to 5,000 FF per employee. The Sudreau Report, mentioned above, also made recommendations aimed at employee financial participation in business. While several recommendations are still under study, the report did mention the need to make the terms and conditions of profit-sharing more flexible.

## 5. Sweden

43. Until 1946, Sweden's model of employee participation in decision-making consisted mainly of collective bargaining. However, under the Works Council Agreement of that year, employees were provided with a forum to consult with management before decisions were implemented at the "shop-floor" level. This agreement was broadened in 1966 and required employers to consult with employees on matters of personnel and technological change as well as to provide employee representatives with the same financial information made available to shareholders. In 1973, companies with more than 100 employees were required to have employee representation on the board of directors.

44. In 1977, the Joint Regulation in Working Life Act was passed. This Act greatly expanded Sweden's model of collective bargaining and now covers virtually every aspect related to a company's operations, whether contained in a collective agreement or not. Even if a collective agreement does not exist, employers must consult with employees before deciding on changes in the workplace. As well, employee representatives have complete access to company information and employers are obliged to keep employees informed on company financial matters. While the Swedish model of employee participation in decision-making leans heavily toward collective bargaining, it must also be recognized that the level of industrial conflict in Sweden has been relatively low.

45. Employee profit-sharing and equity participation is not as pronounced in Sweden as elsewhere. Apart from some voluntary schemes offered by individual companies, the Swedish Government has yet to adopt measures which would encourage its widespread use. The most notable proposal to promote employee financial participation in business to date occurred in 1975 under the auspices of the Meidner Report. This Report recommended the creation of an investment fund by way of a levy on gross profits. Although employers would be the only source of finance, the fund would be totally administered and controlled by organized labour. However, property in the fund would not be distributed to employees. Therefore, although the Meidner plan calls for a redistribution of profits, no single employee may realize personal gain. If Sweden is to adopt a Meidner-like plan, employee participation in profits would follow a model based on collectivity rather than individualism: the latter being a more common approach in most other western industrialized countries.

## 6. Japan

46. Japan's model of employee participation in decision-making is usually associated with concepts such as enterprise unionism and lifetime employment. Over the years, Japanese employers have come to accept their employees as partners, and labour organizations see their role as being one of cooperation within the enterprise.

47. Rapid technological change, higher standards of living and increased aspirations of workers, among other influences, have exerted strong pressure on the Japanese model which consequently has been forced to undergo continuous and significant adaptations over the years. In 1973, the Quality of Working Life Committee was established to examine worklife reform in Japan. Skill diversification, job postings, one-man production, job enrichment as well as group production teams were all touted as ways of initiating positive change in the workplace. At the industry level, joint employee-management councils have been established and these are like "shadow boards" and act in an advisory capacity to boards of directors. At the "shop-floor" level, "quality circles" have been established to devise ways of improving product quality as well as production. Not unlike those of other countries, the Japanese model will continue to develop and, it is agreed by most, its direction will emphasize greater worker participation and influence in corporate decisions on a voluntary basis.

48. Formalized profit-sharing plans are not very widespread in Japan, although there are a number of companies which distribute cash bonuses to their employees as part of the employee's remuneration package. Stock ownership plans are much more pronounced in Japan. Employees may purchase stock through ordinary payroll deductions and, in some cases, employers will supplement the employee's contribution to purchase stock in the company.



## **Chapter 4**

### **PUBLIC VIEWS ON EMPLOYEE PARTICIPATION IN PROFITS, EQUITY AND DECISION-MAKING**

---

49. Public response to the Sub-Committee on the issue of employee participation in profits, equity and decision-making demonstrated an interest in the subject and its potential for improving profits, productivity, investment and industrial relations in Canada. Many witnesses stressed that employee participation plans should not be viewed as a cure-all solution to overcoming our economic problems. For example, several representations indicated that profit-sharing does not necessarily lead to higher levels of profit since the latter is a function of a number of variables, some of which are beyond the control of the enterprise.

50. Generally, however, most submissions agreed that employee participation in profits, equity and decision-making has the potential to provide benefits to both employers and employees. Establishing a plan that enhances employee interest in company operations and employer interest in employees can lead to more efficient and rewarding methods of production. The potential for productivity improvement is further stimulated by providing employees with an incentive, by way of a share in profits and/or ownership in the company, to work more diligently, improve work attendance and product quality. The potential for an improved working relationship based on cooperation and teamwork is further strengthened when employees participate in decisions and share in the financial rewards of their efforts. While it was generally agreed that much could be done to improve industrial relations in Canada, it is important to mention that representations made to the Sub-Committee did not blame either employers or employees for the lack of cooperation that exists in today's workplace.

51. Witnesses and other interested parties generally agreed that benefits offered by employee participation in profits, equity and decision-making should not be used in lieu of wages. In order to attain the desired results, plans should provide a well defined system of rewards. Plans should also provide employers and employees with an equitable distribution of the benefits. Most importantly, representations made to the Sub-Committee stressed the

fact that these plans, to be successful, must involve open and frequent communication between employers and employees.

52. Some representations made to the Sub-Committee pointed out that employee participation in equity can, by way of voting privileges, enhance employee participation in decision-making. In this regard, however, an overwhelming majority expressed disagreement with the provision in Bill C-225 that makes it compulsory for firms with more than 100 employees to elect two employee representatives to the board of directors. Representatives from business proposed that employees' participation in decision-making at the board level be proportional to their degree of ownership in the company. Union representatives suggested that employees would be reluctant to participate at the board level unless the issues in which they will have decision-making input are clearly specified. As well, it was pointed out that even if employees owned equity in a company, the election and number of employee representatives on boards would have to take into account the fact that in some cases several unions, plants and different provincial laws would be involved.

53. Regardless of the model's structure, it was generally agreed that the success of employee participation in decision-making hinges on both parties' willingness, desire and interest in establishing a participation scheme. When employees have an ownership interest in the company, employers must be willing to exchange pertinent information to allow employees to fully participate in the decision-making process. On the other hand, testimony also stressed the fact that employees must be willing to merge their interests as owners with those of employers, and bear the risks associated with owning capital.

54. A major factor contributing to higher productivity performance is capital investment. For some businesses, particularly small and medium-sized companies, investment financing is a major impediment to expansion and greater efficiency. While it was generally agreed that employee participation in equity deserves much closer examination, several witnesses stressed the fact that employees' participation in equity has the potential to expand a company's equity capital base and thereby provide an internal source of investment financing. It was also mentioned that plans of this type can broaden an employee's understanding of, and interest in, the problems of financing business.

55. One of the provisions of Bill C-225 was for a special class of shares with pre-emptive rights on dividends to be made available to employees. Most representations were opposed to this concept. It was generally agreed that a special class of shares would likely hinder the capital-raising capacity of Canadian business. Other considerations related to equity participation raised by the public included the impact of widespread use of these plans on existing shareholders and, problems associated with determining share prices and share disposition in non-traded stock plans. With respect to the latter, some witnesses and other interested parties suggested that employee equity participation plans are more desirable in public companies because fewer problems exist and shareholders' rights are better protected.

56. Much of the testimony and a majority of the submissions presented to the Sub-Committee viewed the government's role in employee participation in profits, equity and decision-making as being one of encouragement and leadership. A majority of the witnesses were against mandatory action in this area. Frequent statements were made to the effect that compulsory measures would further strain industrial relations as well as reduce a plan's chances for success. Rather than imposing such measures on employers and

employees, many suggested the government could play a major role in promoting and educating interested groups and individuals. In the area of promotion, it was suggested that the Federal Government organize a national conference, establish a tripartite committee or establish a permanent task force to initiate discussion on the subject of employee participation in profits, equity and decision-making. In the area of education, one witness suggested that the Federal Government should find a way of making the public aware of successful cases of profit sharing by employees in business.

57. By and large, however, most of the representations made to the Sub-Committee viewed the government's role as being one of encouragement, primarily through the tax system. This would allow employers and employees a certain degree of flexibility to tailor plans to meet their individual needs. Some witnesses suggested raising employers' deductible contributions to DPSPs above the current limit of \$3,500. Several took issue with the November 1981 budget provisions related to profit-sharing and stock purchase plans. For example, the Toronto Stock Exchange indicated that many listed companies are moving away from the loan subsidy stock purchase plan. Other representations pertaining to tax provisions included proposals for similar tax treatment as that afforded to ESOPs in the United States. Implementation of a share savings plan like that of Quebec and provisions for a registered share ownership plan along the lines of a registered retirement savings plan were also suggested.

58. Finally, in order to fully assess the benefits of employee participation in profits, equity and decision-making, most witnesses believed that we need to know much more about the subject than is presently known. As well, it was suggested that there is a need for more and better data. For example, the Toronto Stock Exchange is currently attempting to construct a data base on profit-sharing and stock purchase plans offered by companies listed on that exchange. This work should be completed within the year.

59. A copy of the relevant Minutes of Proceedings and Evidence (*Issues Nos. 1 to 4*) is tabled.

Respectfully submitted,

Céline Hervieux-Payette,  
*Chairperson*



# **Appendix A**

## **WITNESSES**

---

The following individuals testified before the Sub-Committee:

### **INFORMAL MEETINGS**

**APRIL 28, 1982**

*From the Montreal Stock Exchange:*

—Mr. Pierre Lortie, President

**MAY 4, 1982**

*From the Toronto Stock Exchange:*

—Ms. Pamela Sloan, Vice-President, Economic and Public Affairs

—Ms. Diane Urquhart, Director, Economics Department

**MAY 5, 1982**

*From the University of Manitoba:*

—Professor Roy H. Vogt, Acting Director, Economics Department

*From the United Steel Workers of America:*

—Mr. Emile Vallé, Member of the Union

### **OFFICIAL MEETINGS**

**MAY 12, 1982**

*From the Profit Sharing Council of Canada:*

—Mr. Herb Brown, President

—Mr. Reginald C. Smith, Vice-President (Finance)

—Mr. Alex King, Director

MAY 26, 1982

*From the l'“École des hautes études commerciales de Montréal”:*

—Mr. Jean-Marie Toulouse, Director

*From the University of Ottawa:*

—Professor Clinton Archibald, Department of Political Science

JUNE 2, 1982

*From the “Alliance des travailleurs du Québec”:*

—Mr. Jean J. Côté, Président

*From Woods Gordon Management Consultants:*

—Mr. Joe Buckley, Partner

—Mr. Tony Grant, Partner

—Mr. Jim Morrisey, Manager

JUNE 9, 1982

*From the Canadian Federation of Independent Business:*

—Mr. Jim Bennett, Director of Public Affairs

*From Hayden Blake Inc. Business Consultants:*

—Mr. W.D. Hyde, President

## Appendix B

### SUBMISSIONS

---

The following groups and individuals submitted written material (briefs, reports, statements) to the Committee:

#### *Individuals*

BERGERON, Lucien  
BLEAU, Jean  
BOONE, G.S.  
CREIGHTON, Aquin; M.R.A.I.C.  
CROW, Stanley  
FORD, Mrs. James A.  
KAHL, Alfred; Professor, University of Ottawa  
MacDONALD, R.A.  
NEIL, Allan E.  
PEREL, Motty  
RITCHIE, Bill; MLA, B.C.  
SAPIRO, Cyril

#### *Companies*

BOMBARDIER INC.  
CANADIAN GENERAL ELECTRIC  
CULINAR INC.  
EBERTS, E.G. INVESTOR RELATIONS ADVISORS  
JOHN LABATT LTD.  
NORMICK PERRON INC.  
PCL CONSTRUCTION  
PACIFIC WESTERN AIRLINES  
PROPAR INSTITUTE  
SAVAGE SHOES LIMITED  
WADE REPRODUCTION SERVICES INC.

#### *Other Organizations*

CANADA JAYCEES  
ECONOMIC COUNCIL OF CANADA  
MONTREAL STOCK EXCHANGE  
RETAIL COUNCIL OF CANADA

SHOP SMALL SHOP, INTERNATIONAL MARKETING BOARD  
THE CANADIAN INSTITUTE OF PUBLIC REAL ESTATE COMPANIES  
(CIPREC)  
THE CANADIAN MANUFACTURERS' ASSOCIATION

## Appendix C

### SUMMARY TABLE OF FEDERAL TAX PROVISIONS PERTAINING TO EMPLOYEE PROFIT-SHARING AND STOCK OWNERSHIP PLANS

---

<i>Profit-Sharing Plans</i>	<i>Major Tax Provisions</i>
1. Cash-Based Plans	<ul style="list-style-type: none"><li>—employer contributions are tax deductible and unlimited.</li><li>—employee contributions are not tax deductible.</li></ul>
2. Employee Profit-Sharing Plans (EPSPs)	<ul style="list-style-type: none"><li>—benefits received by employees are taxed at their respective marginal tax rates. However, tax on this benefit may be deferred if placed in a deferred income plan, such as a registered retirement savings plan.</li><li>—employer contributions are tax deductible and unlimited.</li><li>—employee contributions are not tax deductible.</li><li>—employee benefits are taxable in the year in which they are allocated.</li><li>—when an individual withdraws amounts from the plan, there is no tax except for that on unrealized capital gains. If the individual elects to receive this in the form of money, then it is taxed at his marginal tax rate. If the individual elects to receive this in the form of property other than money, then tax is only incurred after its disposition and only one-half of the gain is taxable.</li><li>—if an individual forfeits amounts which have already been taxed, then the individual is allowed a 15% tax refund on the amount forfeited.</li></ul>
3. Deferred Profit-Sharing Plans (DPSPs)	<ul style="list-style-type: none"><li>—employer contributions are tax deductible but may not exceed \$3,500 less contributions made to a registered pension plan (on behalf of the same employee) or 20% of an employee's earnings over the year.</li></ul>

- an employee may contribute a maximum amount of \$5,500 per year, but this is not tax deductible. Over contributions are taxed at a rate of 1% per month and payable by the trust.
- an employee does not pay tax on employer contributions and other income earned by the trust, while in trust.
- on withdrawal of funds, employee benefits are subject to tax at the employee's marginal tax rate. A participant may elect to make withdrawals of equal annual amounts over a period of 10 years. Lumpsum payments are fully taxable but may be rolled over into an RRSP, another DPSP providing it has at least five members, or an income annuity contract to begin no later than the individual's 71st birthday and not have a term exceeding 15 years.
- an employee may not claim a foreign tax deduction or dividend tax credit against realized property from a DPSP.
- a trust is subject to full tax on non-qualified investments in addition to a special tax of 1% per month. When the value of foreign securities held by the trust exceeds 10% of the value of total trust property, the trust is also subject to a special tax of 1% per month on the excess. Finally, the trust is subject to a 50% tax on amounts forfeited when these amounts exceed the total sums of amounts returned to the employer and reallocated to employees.

#### 4. Profit-Sharing Pension Plans

- annual employer contributions are tax deductible, but many do not exceed \$3,500 per employee.
- employee contributions are tax deductible up to a maximum of \$3,500 per year.
- while contributions and investment income are in trust, the employee is not subject to tax.
- lump-sum payments are taxed as ordinary income.
- the trust is subject to a 1% tax per month on any foreign assets in excess of 10% of the total value of trust property.

#### *Stock Purchase Plans*

##### 1. Ordinary Payroll Deduction Plans

- in most cases brokerage fees are a deductible expense for employers.

- employees are not taxed on the brokerage fee benefit.
- employee contributions are not tax deductible.
- 2. Company Contribution Plans**
  - if the employer's contribution is made by way of treasury shares, then no deduction is allowed. If however the employer's contribution is made by way of purchasing shares in the market and extended to an employee by way of an employee benefit plan or employee trust, then the employer is usually allowed to deduct the contribution
  - employee contributions are not tax deductible.
  - the employer contribution is considered a benefit and the employee must pay tax either in the year the allocation is made or when the shares are actually acquired, depending on the characteristics of the plan.
- 3. Discount Stock Purchase Plans**
  - employers may not deduct the benefit provided to employees through stock options.
  - when an employee exercises an option then the deemed benefit (difference between the market and option price) is taxable in the year in which the shares are received.
  - in the case of stock options pertaining to Canadian-controlled private corporations, employees do not have to pay tax until the shares are sold, providing they are held for at least two years. In this event only one-half of the benefit is taxable.
  - employee contributions are not tax deductible.
- 4. Loan Subsidies**
  - employers may not deduct a loan subsidy provided to employees to purchase company stock.
  - employees are taxed on the difference between the market and subsidized rate of interest. However, employees are able to deduct an interest expense.



## Appendix D

### SELECTED BIBLIOGRAPHY

---

- Benoît, Carmelle, "La participation ouvrière à l'entreprise au Québec", Le marché du travail, Centre de recherches et de statistiques sur ce marché du travail, avril 1982.
- Burck, C.G., "There's More to ESOP than Meets the Eye", Fortune, March 1976, p. 128-72.
- Connaghan, Charles J., Partnership or Marriage of Convenience, Labour Canada, 1976.
- Côté, Marcel and Vasile Tega, La démocratie industrielle, Industrial Democracy, Les Presses H.E.C., 1980.
- Conseil de planification et de développement du Québec, La participation dans l'entreprise au Québec, Québec, Editeur officiel du Québec, 1981.
- Crispo, John, Industrial Democracy in Western Europe: A North American Perspective, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1978.
- D'Aragon, Pierre, et als. (ed.), La participation dans les entreprises, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 1980.
- Fanfani, Amintore, Le capitalisme, la solidarité sociale et la participation, Montréal, éd. Stanké, 1981.
- Jain, Hem C., Worker Participation: Success and Problems, New York, Praeger, 1980.
- Jecchinis, C.A., "Employee's Participation in Management; International Experiences and the Prospects for Canada", Relations industrielles, No. 34, 1979, p. 490-515.
- Jochim, Timothy C., Employer Stock Ownership and Related Plans: Analysis and Practice, Westport, Conn., Quorum Books, 1982.
- Latta, Geoffrey W., Profit-Sharing Employee Stock Ownership, Savings and Asset Formation Plans in the Western World, University of Pennsylvania, 1979.
- Metzger, B.L., Pension, Profit-Sharing or Both? Profit-Sharing, Thrift and Stock Plans: Viable Supplements or Alternatives to Pension Plans, Eavaston, Illinois, Profit-Sharing Research Foundation, 1975.
- Metzger, B.L. and Jerome A. Colletti, Does Profit-Sharing Pay?, Eavaston, Illinois, Profit-Sharing Research Foundation, 1971.

Morse, Geoffrey and David Williams, Profit-Sharing: Legal Aspects of Employee Share Schemes, London, Sweet and Maxwell, 1979.

Newton, Keith, The Theory and Practice of Industrial Democracy: A Canadian Perspective, Economic Council of Canada Discussion Paper No. 94, August, 1977.

Nightingale, Donald V., Profit-Sharing and Employee Ownership: A Review and Appraisal, A Report to the Employment Relations Branch of Labour Canada, 1980.

Nightingale, Donald V., "Profit-Sharing: Meeting Today's Business Challenges", The Business Quarterly, Spring 1980, p. 74-81.

Ohashi, T.M. and T.P. Roth, Privatization Theory and Practice, The Fraser Institute, 1980.

O'Toole, James, "The Uneven Record of Employee Ownership", Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1979, p. 185-97.

Roberts, Benjamin C., Hideaki Okamoto and George C. Lodge, Collective Bargaining and Employee Participation in Western Europe, North America and Japan, The Trilateral Commission, 1979.

Sudreau, Pierre, La réforme de l'entreprise, Paris, La Documentation Française, 1975.

Thimm, Alfred L., "How Far Should German Co-determination Go?", Challenge, July-August, 1981, p. 13-22.

Witten, Mark, "Employees Can be Partners Too", Canadian Business Quarterly, November, 1979, p. 82-93.

## MINUTES OF PROCEEDINGS

TUESDAY, JUNE 15, 1982  
(11)

[*Translation*]

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met this day *in camera* at 9:40 o'clock a.m., the Chairperson, Mrs. Hervieux-Payette, presiding.

*Members of the Committee present:* Mrs. Hervieux-Payette and Mr. Thomson.

*In attendance:* Messrs. Kevin Kerr and Gilles Gauthier, Research Branch, Library of Parliament.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of Reference, Thursday, February 25, 1982. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Wednesday, April 17, 1982, Issue No. 1*).

The Sub-committee proceeded to the consideration of the draft report on profit-sharing by employees in business.

At 11:20 o'clock a.m., the Sub-committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JUNE 22, 1982  
(12)

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met this day *in camera* at 9:40 o'clock a.m., the Chairperson, Mrs. Hervieux-Payette, presiding.

*Members of the committee present:* Mr. Evans, Mrs. Hervieux-Payette, Messrs. Murphy and Thomson.

*In attendance:* Messrs. Kerr and Gauthier, Research Branch, Library of Parliament.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, February 25, 1982. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Wednesday, April 17, 1982, Issue No. 1*).

The Sub-committee resumed consideration of its draft report on profit-sharing by employees in business.

At 12:18 o'clock p.m., the Sub-committee adjourned to the call of the Chair.

TUESDAY, JUNE 29, 1982  
(13)

The Sub-committee to promote profit-sharing by employees in business of the Standing Committee on Finance, Trade and Economic Affairs met this day *in camera* at 9:40 o'clock a.m., the Chairperson, Mrs. Hervieux-Payette, presiding.

*Members of the committee present:* Mrs. Hervieux-Payette, Messrs. Murphy and Thomson.

*In attendance:* Messrs. Kerr and Gauthier, Research Branch, Library of Parliament.

The Sub-committee resumed consideration of its Order of Reference dated Thursday, February 25, 1982. (*See Minutes of Proceedings and Evidence, Wednesday, April 17, 1982, Issue No. 1*).

The Sub-committee resumed consideration of its draft report on profit-sharing by employees in business.

Upon motion of Mr. Thomson, the report of the Sub-committee as amended was carried.

*Ordered*,—That the Chairperson report to the Standing Committee.

*Agreed*,—That the report be printed within turnover format and green special cover.

At 9:58 o'clock a.m., the Sub-committee adjourned to the call of the Chair.

Jacques Lahaie  
*Clerk of the Sub-Committee*

STANDING COMMITTEE ON FINANCE, TRADE AND ECONOMIC AFFAIRS

MINUTES OF PROCEEDINGS

THURSDAY, JULY 8, 1982

*EXTRACT:*

Mr. Bloomfield moved,—That the First Report of the Sub-committee on Profit-Sharing by Employees in Business be concurred in.

That the Chairperson of the Sub-committee present the Report as the Committee's Fifteenth Report to the House.

That the Sub-committee print an additional 1,000 copies of Issue No. 5 of its Minutes of Proceedings and Evidence, with a special cover.

The question being put on the said motion, it was agreed to.

*ATTEST*

J.M. Robert Normand,  
*Clerk of the Committee.*

COMITÉ PERMANENT DES FINANCES, DU COMMERCE ET DES QUÉLÉS

ÉCONOMIQUES

PROCÈS-VERBAL

LE JEUDI 8 JUILLET 1982

*EXTRAIT:*

Proposé par M. Bloomfield,—Que le premier rapport du Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises soit adopté.

Que la présidente du Sous-comité présente le rapport à la Chambre comme étant le quinzième rapport du Comité.

Que le Sous-comité imprime 1,000 copies additionnelles du fascicule no 5 de ses procès-verbaux et émoliagnages avec une couverture spéciale.

La proposition, mise aux voix, est adoptée.

*CERTIFIE*

Le greffier du Comité  
J.M. Robert Normand.

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques se réunit aujourd'hui à huis clos à 9h40 sous la présidence de Mme Hervieux-Payette (présidente).

Membres du comité présents: Mme Hervieux-Payette, MM. Murphy et Thomson.

Aussi présents: MM. Kerr et Gauthier, Services de recherche de la Bibliothèque du Parlement.

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (Voir procès-verbal et témoignages du mercredi 17 avril 1982, fascicule no 1).

Le Sous-comité poursuit l'étude du projet de rapport sur la participation des employés aux profits des entreprises.

*Il est ordonné, — Que la présidente fasse rapport au Comité permanent.*

Sur motion de M. Thomson, le rapport du Sous-comité, tel que modifié, est adopté.

*Il est convenu, — Que le rapport soit imprimé en forme tête-bêche avec une couverture spéciale de couleur verte.*

A 9h58, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidente.

*Le greffier du Sous-comité  
Jacques Lachapelle*

présidente.

A 12h18, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la

aux profits des entreprises.

Le Sous-comité poursuit l'étude du projet de rapport sur la participation des employés

procès-verbal et témoignages du mercredi 17 avril 1982, fascicule no 1).

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (Vol 1)

Parlement.

Aussi présents: MM. Kerr et Gauthier, Services de recherche de la Bibliothèque du

Thomson.

Membres du comité présents: M. Evans, Mme Hervieux-Payette, MM. Murphy et

(présidente).

Le Sous-comité ajourne à huis clos à 9h40 sous la présidence de Mme Hervieux-Payette  
entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques  
se réunit aujourd'hui à huis clos à 9h40 sous la présidence de Mme Hervieux-Payette

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des

(12)

LE MARDI 22 JUIN 1982

présidente.

A 11h20, le Sous-comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la

employés aux profits des entreprises.

Le Sous-comité entreprend l'étude du projet de rapport sur la participation des

procès-verbal et témoignages du mercredi 17 avril 1982, fascicule no 1).

Le Sous-comité reprend l'étude de son Ordre de renvoi du jeudi 25 février 1982. (Vol 1)

Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents: MM. Kevin Kerr et Gilles Gauthier, Services de recherche de la

Membres du comité présents: Mme Hervieux-Payette et M. Thomson.

(présidente).

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des  
entreprises du Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques  
se réunit aujourd'hui à huis clos à 9h40 sous la présidence de Mme Hervieux-Payette

Le Sous-comité visant à promouvoir la participation des employés aux profits des

[Texte]

(11)

LE MARDI 15 JUIN 1982

## PROCES-VERBAL

- Morse, Geoffrey and David Williams, *Profit Sharing: Legal Aspects of Employee Share Schemes*, London, Sweet and Maxwell, 1979.
- Newton, Keith, *The Theory and Practice of Industrial Democracy: A Canadian Perspective*, Conseil économique du Canada, Document de travail no 94, août 1977.
- Nightingale, Donald V., *Profit Sharing and Employee Ownership: A Review and Appraisal*, Rapport présenté à la Direction des relations en matière d'emploi de Travail Canada, Nightingale, Donald V., «Profit Sharing: Meeting Today's Business Challenges», The Business Quarterly, Printemps 1980, p. 74-81.
- O'Toole, James, «The Uneven Record of Employee Ownership», Harvard Business Review, nov.-dec. 1979, p. 185-97.
- Roberts, Benjamin C., Hideaki Okamoto et George C. Lodge, *Collective Bargaining and Employee Participation in Western Europe, North America and Japan*, «The Tripartite Commission», 1979.
- Sudreau, Pierre, *La réforme de l'entreprise*, Paris, La Documentation française, 1975.
- Thiimm, Alfred L., «How Far Should German Co-determination Go?», Challenge, juillet-août 1981, p. 13-22.
- Witten, Mark, *Employees Can be Partners Too, Canadian Business Quarterly*, novembre 1979, p. 82-93.

- Burck, C.G., «There's More to ESO than Meets the Eye», *Fortune*, Mars 1976, p. 128-72.
- Benoit, Carmelle, «La participation ouverte à l'entreprise au Québec», *Le marché du travail*, Centre de recherches et de statistiques sur ce marché du travail, avril 1982.
- Connaghan, Charles J., *Partnership or Marriage of Convenience?*, Travail Canada, 1976.
- Côte, Marcel et Vassile Tegha, *La démocratie industrielle, Industrial Democracy*, Les Presses au Québec, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1980.
- Consell de planification et de développement du Québec, *La participation dans l'entreprise au Québec*, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1981.
- Crispo, John, *Industrial Democracy in Western Europe: A North American Perspective*, Toronto, McGraw-Hill Ryerson, 1978.
- D'Aragon, Pierre, et al., *La participation dans les entreprises*, Québec, Les Presses de Fanfanté, Amintore, *Le capitalisme, la solidarité sociale et la participation*, Montréal, éd.
- Jain, Hem C., *Worker Participation: Success and Problems*, New York, Praeger, 1980.
- Jecchimi, C.A., «Employee Participation in Management: International Experiences and the Prospects for Canada», *Relations industrielles*, No. 34, 1979, p. 490-515.
- Jochim, Timothy C., *Employer Stock Ownership and Related Plans: Analysis and Practice*, Westport, Conn., Quorum Books, 1982.
- Latta, Geoffrey W., *Profit-Sharing Employment Stock Ownership, Savings and Asset Formation Plans in the Western World*, University of Pennsylvania, 1979.
- Metzger, B.L., Jerome A. Colletti, *Does Profit-Sharing Pay?*, Evanston, Illinois, «Profit-Sharing Research Foundation», 1971.
- Metzger, B.L., *Profit-Sharing or Both? Profit-Sharing, Thrift and Stock Plans: Valable Supplements or Alternatives to Pension Plans*, Evanston, Illinois, «Profit-Sharing Research Foundation», 1975.

## BIBLIOGRAPHIE CHOISIE

### Annexe D



## *Regimes d'achat d'actions*

### 1. Regimes ordinaires de retenues

sur le traitement.

- dans la plupart des cas, les frais de courtagé imposable pour l'employeur.
- les frais de courtage ne constituent pas un avantage imposable pour les employés.
- si la contribution de l'employeur prend la forme d'actions non émises, aucune déduction n'est permise. Toutefois si il s'agit d'actions achetées sur le marché et accordées à l'employé dans le cadre d'un régime d'avantages ou placées en fiducie pour le compte de l'employé, l'employeur peut généralement déduire sa contribution.
- les contributions de l'employé ne sont pas déductibles de l'impôt.
- si la contribution de l'employeur prend la forme d'actions non émises, aucune déduction n'est permise. Toutefois, toutes les autres dépenses déductibles pour l'employeur.

### 2. Regimes de contributions à la société.

- si la contribution de l'employeur prend la forme d'actions non émises, aucune déduction n'est permise. Toutefois si il s'agit d'actions achetées sur le marché et accordées à l'employé dans le cadre d'un régime d'avantages imposable pour l'employeur.

### 3. Regimes d'achat d'actions à rabais.

- la contribution de l'employeur est considérée comme un avantage imposable pour l'employeur.
- lorsque l'employé lève l'option l'avantage reçue dans le cas d'option d'achat d'actions de sociétés privées canadiennes, les employés ne sont tenus de verser l'impôt que lorsqu'eux-mêmes détiennent pour au moins deux ans. Dans ce cas, seulement la moitié du bénéfice est imposable.
- dans le cas d'option d'achat d'actions de sociétés privées canadiennes, les employés ne sont tenus de verser l'impôt que lorsqu'eux-mêmes détiennent pour au moins deux ans. Dans ce cas, seulement la moitié du bénéfice est imposable.
- les contributions de l'employé ne sont pas déductibles de l'impôt.

### 4. Prêts subventionnés

- les employeurs ne peuvent pas déduire un prêt permettre d'acheter des actions de la société subventionnée aux employés pour leur permettre d'acheter des actions de la société.
- les employeurs ne peuvent pas déduire un prêt toutefois, ils peuvent déduire l'intérêt.

a valeur totale des biens qu'elle détient.

—la fiducie est assujette à un impôt de 1 p. 100 par mois sur les actifs étrangers dépassant 10 p. 100 de

revenu ordinaire.

—Les paiements forfaitaires sont imposés à titre de

assujetti à l'impôt.

—pendant que les contributions et les revenus de placements sont en fiducie, l'employé n'est pas

Tes contributions de l'employeur sont déductibles jusqu'à concurrence de \$3,500 par année.

33,300 par employé.

—les contributions annuelles de l'employeur sont déductibles de l'impôt jusqu'à concurrence de \$1 600 par famille.

redistributes aux employés.

abandonnes lorsqu'eux-ci dépassent les sommes totales des montants remis à l'employeur et

100 par mois sur l'excédent. Enfin, la fiducie est assujettie à une taxe de 50 p. 100 sur les montants

de la valeur des biens totaux de la fiducie, celle-ci est également assujettie à une taxe spéciale de 1 p.

spéciale de 1 p. 100 par mois. Si la valeur des titres

La thèse est assujettie à l'import intégral sur les investissements inadmissibles en plus de la taxe

...and up a series of shelves on either side.

Le chômage ne peut déclencher un impact en négatif sur le crédit d'impôt pour dividendes au titre de biens réalisés grâce à un PDP.

Employee ne petit décliner un impact étranger ou

Ensuite à divers moments l'Institut des hautes études d'Amérique et au plus tard le jour de son 71<sup>e</sup> anniversaire et avant une durée maximale de 15 ans

que il y ait au moins cinq membres, ou un contrat d'adhésion à un NEEN, un autre INDR, a condition

the enforcement of imposed rules must be given due weight by the PEEP.

de 10 ans. Les paiements journaliers sont

etrait de montants égaux étales sur une période de deux ou trois mois. Un participant peut choisir à chaque fois

Imposeadas au taux d'imposition le plus élevé de

sur retrait des fonds, les bénéfices de l'employé sont imposables au taux d'imposition le plus élevé de

de l'employeur et tout autre gain réalisé par la fiducie pendant que celle-ci détient des actions.

„p sea siča sa života“

sont imposées à un taux de 1 p. 100 par mois payable par la fiducie.

de \$5,500 par année mais ce montant n'est pas déductible de l'impôt. Les contributions en trop

an example of how capturing such a maximum

100 des gains de l'employé pendant l'année.

#### 4. Régimes de retraite avec participation aux bénéfices.

Les contributions de l'employeur sont déductibles d'impôt jusqu'à concurrence de \$3,500 moins les contributions effectuées à un régime enregistré de cotisations de retraite.

- les bénéfices reçus par l'employé sont imposés selon son taux marginal d'impôt. Toutefois, en un régime energetique d'énergie-rentière, comme contribuant à un régime de revenu différent, les bénéficiaires peuvent reporter l'impôt.

—les contributions de l'employeur sont illimitées et déductibles de l'impôt.

—les contributions de l'employé ne sont pas déductibles de l'impôt.

—les revenus de l'employé sont imposables l'anée où ils lui sont versés.

—si un participant retire un certain montant du régime il n'est imposé que sur les gains en capital qui ne sont pas réalisés. Si il touche ce montant en espèces, il est imposé selon son taux marginal d'imposition. Si il touche ce montant sous forme de biens autres qu'en espèces il n'est imposé qu'après avoir aliéné ce bien et seulement la moitié du gain est imposable.

(Principales disposiciones fiscales)

# RESUME DES DISPOSITIONS FISCALES FEDERALES BENEFICES ET AUX REGIMES D'ACQUISITION D'ACTION

Annexe C

(CIPREC)

LE CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA  
SHOP SMALL SHOP, INTERNATIONAL MARKETING BOARD  
THE CANADIAN INSTITUTE OF PUBLIC REAL ESTATE COMPANIES

MEMOIRES

Annexe B

Les groupes et particuliers suivants ont présenté des mémoires, des rapports ou ont fait des commentaires au Sous-comité:

INDIVIDUS

BERGERON, Lucien

CAELESTIN

KAHL, Alfred; Professor  
FORD, Mine James A.;  
MACDONALD, R.A.

COMPAGNIES

**BOMBARDIER INC.** CANADIAN GENERAL ELECTRIC  
SOCIÉTÉ BOMBARDIER INC.

BOMBARDIER INC.

NORMICK PERRON INC.  
JOHN LABATT LTD

PCU CONSISTUTION

SAVAGE SHOES LIMITED

WADDE REPRODUCTION SERVICES INC.

## AUTRES ORGANISATIONS ET ASSOCIATIONS

CANADA JACCEES  
L'ASSOCIATION DES MANUFACTURIERS CANADIENS  
LA BOURSE DE MONTREAL  
LE CONSEIL CANADIEN DU COMMERCE DE DETAIL

LE 26 MAI 1982

—Le professeur Clinton Archibald, Département des Sciences politiques  
De l'Université d'Ottawa:

—M. Jean-Marie Toulouse, Directeur

De l'École des hautes études commerciales de Montréal:

—Le professeur Clinton Archibald, Département des Sciences politiques  
De l'Université d'Ottawa:

LE 2 JUIN 1982

—M. Jim Morrissey, Directeur

—M. Tony Grant, Associé

—M. Joe Buckley, Associé

«De Woods Gordon Management Consultants»:

—M. Jean J. Côté, Directeur

De l'Alliance des travailleurs du Québec:

LE 9 JUIN 1982

—M. W. D. Hyde, Président

De la firme «Hayden Lake Inc. Business Consultants»:

—M. Jim Bennett, Directeur des Affaires publiques

De la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante:

—M. Alex King, Directeur

—M. Reginald C. Smith, Vice-président (Finances)

—M. Herb Brown, Président

*Du Conseil canadien de la participation aux bénéfices:*

LE 12 MAI 1982

## AUDIENCES OFFICIELLES

—M. Emile Vallée, Membre du syndicat

*Des Métallurgistes unis d'Amérique:*

—Le professeur Roy H. Vogt, Directeur intérimaire, Département d'économique

*De l'Université du Manitoba:*

LE 5 MAI 1982

—Mme Diane Urquhart, Directrice, Services économiques

—Mme Pamela Sloan, Vice-présidente, Affaires économiques et publiques

*De la Bourse de Toronto:*

LE 4 MAI 1982

—M. Pierre Lortie, Président

*De la Bourse de Montréal:*

LE 28 AVRIL 1982

## AUDIENCES NON OFFICIELLES

Les personnes suivantes ont témoigné au Sous-comité.

## TEMOINS

## Annexe A



Respectueusement soumis,

2, 3 et 4) est déposé.

59. Un exemplaire des procès-verbaux et témoignages sy rapportant (ascendentes nos 1,

•HP

58. Enfin, afin de pouvoir bien évaluer les avantages que présentent les régimes de participation des employés aux bénéfices, au capital-actions et à la prise de décision, beaucoup de témoins estimait qu'il fallait en savoir beaucoup plus sur ces modèles. On a également fait valoir la nécessité d'avoir des données plus nombreuses et plus justes. A cet égard, signatures que la Bourse de Toronto essaie actuellement de constituer une base de donnees sur les régimes de participation aux bénéfices et d'achats d'actions différents que les sociétés dont les actions sont cotées à cette bourse. Ce travail devrait être terminé d'ici un

retreat.

57. Dans l'ensemble, la Plupart des interventants estimaient que le rôle du gouvernement était d'encourager ces régimes, surtout par le biais de la structure fiscale. Cela permettrait aux employeurs et aux employés d'adapter les régimes à leurs besoins individuels. Certains temoins ont par exemple proposé d'augmenter la limite actuelle des contributions déductibles contre les dispositions du budget de novembre 1981 concernant les régimes de participation aux bénéfices et d'achat d'actions. Par exemple, la Bourse de Toronto a signalé que beaucoup de sociétés dont les actions y sont cotées avaient abandonné les régimes d'achat par prêt à taux d'intérêt. On a également proposé que le Canada adopte des dispositions fiscales semblables à celles qui s'appliquent aux Etats-Unis aux régimes d'actionsnariat. On a également proposé la mise sur pied d'un régime d'épargne-actions comme celui qui existe au Québec et l'adoption de dispositions en vue d'un régime enregistré d'épargne-d'acquisition d'actions qui s'appliqueront au régime énergie-stimulus.

36. La plupart des témoins et auteurs de mémoires estiment que le rôle du gouvernement à la prise de décision est de participer aux débats mais pas de prendre les décisions. Les interviewants étaient majoritairement opposés à des mesures obligatoires dans ce domaine. Beaucoup de témoins ont déclaré que des mesures obligatoires ne favorisaient pas les relations entre les personnes dans les relations de travail et réduiraient les chances de réussite de régimes de ce genre. Plutôt que d'imposer ces mesures sur les employeurs et les employés, beaucoup de personnes ont laissé cette tâche au gouvernement de faire ce qu'il peut pour aider les individus à trouver un emploi dans leur secteur d'activité. A cet égard, les groupes d'intérêts sont favorisés par le gouvernement fédéral qui met en place une législation qui protège les travailleurs et les employeurs. Les régions qui existent dans les relations de travail et réduiraient les chances de réussite de régimes de ce genre. Plutôt que d'imposer ces mesures sur les employeurs et les employés, beaucoup de personnes ont laissé cette tâche au gouvernement de faire ce qu'il peut pour aider les individus à trouver un emploi dans leur secteur d'activité. A cet égard, les groupes d'intérêts sont favorisés par le gouvernement fédéral qui met en place une législation qui protège les travailleurs et les employeurs.

de participation au capital-actions étaient sans doute préférables pour les sociétés cotées en bourse étant donné que cela présente moins de problèmes et que les droits des actionnaires sont mieux protégés.

35. En ce qui concerne le projet de loi C-225, la plupart des présentations faites au sous-comité s'inscrivaient en faveur contre l'établissement d'une classe spéciale d'actions avec droit prioritaire aux dividendes. On entendait généralement pour dire qu'une classe spéciale d'actions entraînerait vraisemblablement la possibilité pour les entreprises canadiennes de renfler des capitaux. Les interventants ont aussi soulève la question de la répercussion sur les actions du recours généralement dans le cas de régimes de cotisations non cotées en bourse. A cet égard, certains témoins et autres partis intéressés ont signalé que les régimes du prix des actions et à l'allévation de celles-ci dans le cas de régimes d'actions non cotées en bourse. A cet égard, certains témoins et autres partis intéressés ont signalé que les régimes

54. Un des principaux facteurs qui jouent sur la productivité est l'immobilisation. Pour certaines sociétés, principalement les petites et moyennes entreprises, le financement peut constituer une entrave majeure à l'expansion et à l'accroissement de l'efficacité. Tout en reconnaissant que la participation des employés au capital-actions doit être examinée de beaucoup plus près, plusieurs intervenants ont insisté sur le fait que cela constitue moyen d'accroître le capital-actions d'une société et de lui fournir une source de financement interne. On a aussi fait valoir que les régimes de ce genre pouvaient sensibiliser l'employé aux problèmes de financement de l'entreprise et susciter son intérêt pour cette question.

53. Quelle que soit la structure du modèle choisi, il n'y a aucun doute que la réussite d'un régime de participation des employés à la prise de décision dépend de la bonne volonté, du désir et de l'intérêt des deux parties d'établir un mécanisme participatif. Si des employés détiennent une part de propriété d'une société, les employeurs doivent pour leur part être disposés à leur confier des responsabilités utiles pour leur permettre de participer intégralement au processus décisionnel. Par ailleurs, les employés doivent être disposés à associer leur intérêt à titre de propriétaires à ceux de l'employeur et accepter les risques que doit assumer tout propriétaire de biens.

51. Pour réaliser les avantages éventuels qu'offre la participation des employés aux bénéfices, au capital-actions et à la prise de décision, les témoins et autres parties intéressées se sont généralement accordés pour dire que ces régimes ne devaient pas remplacer les traitements et salaires. Pour obtenir les résultats escomptés, les régimes doivent prévoir une structure bien précise de primes. Ils doivent également stipuler une répartition équitable des bénéfices entre employeurs et employés. Sinon, les présentations faites au Sous-comité ont insisté sur le fait que ces règles, pour être fructueux, exigeraient énormément de communications entre employeurs et employés.

**OPINIONS PUBLIQUES SUR LA PARTICIPATION DES EMPLOYES AUX BÉNÉFICES, AU CAPITAL-ACTIONS ET À LA PRISE DE DÉCISION**

## Chapitre 4

production collective sont autant d'expériences qui ont été tentées pour susciter des changements positifs dans le milieu de travail. Au niveau de l'industrie, on a établi des conseils mixtes employés-employeur, sorte de "pseudo-conseils" qui exerceent des fonctions consultatives au sein des conseils d'administration. Au niveau des usines, on a créé des "cercles de qualité" chargés d'établir des moyens d'améliorer la qualité du produit de même que la production. Comme ailleurs, le modèle japonais continuera d'évoluer et, comme on s'accorde généralement à le dire, il favorisera davantage la participation des travailleurs et leur appétit, à titre facultatif, aux décisions des entreprises.

48. Il existe pas tellement de régimes de participation aux bénéfices officiels au Japon, bien que certaines sociétés versent à leurs employés, comme élément de rémunération, des bonus en espèces. Par contre, les régimes d'actionnariat sont beaucoup plus répandus. Les employés peuvent acheter des actions par retenues sur le traitement et, dans certains cas, l'employeur verse un complément à la contribution de l'employé pour permettre à ce dernier d'acheter des actions de la société.

47. Les progrès rapides de la technologie, la hausse du niveau de vie et l'évolution des aspirations ont exercé de fortes pressions sur le modèle japonais de démocratie industrielle, et celui-ci a du alors s'adapter et évoluer continuellement au fil des années. En 1973, un comité sur la qualité de la vie au travail a été institué et chargé d'étudier la reforme de la vie au travail au Japon. La diversification des tâches, l'affichage des postes, la production complète des biens de fabrication par une seule personne, la valorisation du travail et la

46. Au Japon, la participation des employés à la prise de décision est ordinairement associée à des principes tels que le syndicalisme d'entreprise et l'emploi à vie. Au fil des ans, les employeurs japonais en sont venus à accepter leurs employés comme des associés et les organisations syndicaux considèrent que leur rôle est de collaborer avec l'entreprise.

## 6. Japon

45. En Suède, les régimes de participation des employés aux bénéfices et les régimes d'actions n'ont pas aussi répandus qu'ailleurs. Il existe quelques programmes facultatifs offerts par certaines sociétés, mais le gouvernement n'a pas encore adopté de mesure visant à favoriser l'utilisation générale de ce régime. Le projet le plus connu vise à promouvoir la participation financière des employés aux entreprises à l'avant en 1975 sous les auspices du Rapport Meidner. Ce dernier recommandait en effet la création d'un fonds d'investissement par voie de prélevement sur les bénéfices bruts. Les employeurs seraient la seule source de financement, mais le fonds servirait totalement grâce et contrôle par les syndicats et la proportion du fonds ne servirait pas répartie entre les employés. Par conséquent, bien que le projet Meidner prévoit une redistribution des bénéfices, il n'est pas possible de réaliser des gains personnels. Si la Suède adoptait un régime basé sur ce plan, il faudrait orienter la participation financière des salariés vers un modèle collectif plutôt qu'individuel, alors que c'est ce dernier qui prédomine dans la plupart des pays

44. En 1977, la Suède a adopté la Loi sur la réglementation conjointe de la vie au travail qui a grandement élargi le cadre de la négociation collective dans ce pays et qui s'applique désormais à presque tous les aspects de l'exploitation d'une société, prévue ou non dans une convention collective. Même dans les cas où il n'existe pas de convention collective, l'employeur doit consulter les employés avant d'effectuer des changements au cadre de travail. De plus, les représentants des employés ont accès à tous les renseignements qui concernent la société et les employeurs sont obligés de tenir les employés au courant de la situation financière de l'entreprise. Bien que le modèle suédois de la participation des employés à la prise de décision se rapproche étrangement de la négociation collective, il faut rappeler que les conflits de travail dans ces pays ont été relativement peu nombreux.

conséills de travail de celle année-là, les employés se sont vu accorder un mécanisme de consultation avec la direction avant l'entrée en vigueur de décisions au niveau de l'atelier. Cet accord a été élargi en 1966 afin d'obliger les employeurs à consulter les employés sur des questions touchant les effets et les transformations technologiques et aussi pour permettre aux représentants des employés de disposer des mêmes données financières que les actionnaires. En 1973, les sociétés ayant plus de 100 employés se sont vu obliger davantage des représentants d'employés à leur conseil d'administration.

43. Jusqu'en 1964, la participation des employés à la prise de décision en Suède se basait sur tout le biais de la négociation collective. Toutefois, en vertu de l'Accord sur les

S. Sude

42. En 1978, le gouvernement français a adopté une autre loi qui oblige les entreprises inscrites en bourse à effectuer une distribution gratuite d'actions à leurs employés. Toute entreprise qui a distribué au moins deux dividendes au cours de la période 1975-1977 est en effet tenue de distribuer 3 p. 100 de son capital-actions à ses employés, jusqu'à concurrence de 5 000 francs par employé. Le Rapport Sudreau soutient nous avons parlé plus haut recommandait également l'intérêt financier des employés à l'entreprise. Plusieurs de ses recommandations sont encore à l'étude, mais le Rapport démontrait bien la nécessité d'assurer les modalités de la participation aux bénéfices.

41. En 1959, un programme facultatif a été proposé en vue de favoriser la participation des employés aux bénéfices, d'acquérir le capital des entreprises et d'améliorer la productivité. En 1967, sous la présidence du général de Gaulle, un régime obligatoire fut institué afin d'exiger que les sociétés ayant plus de 100 salariés établissent un fonds spécial pour le compte des employés. C'est aux termes d'un accord entre employeur et employés que sont fixées les modalités de gestion des biens des employés, qui peuvent prendre la forme d'actions, d'obligations ou d'investissements à terme dans d'autres sociétés. Les fonds sont bloqués pour une période de cinq ans. L'employeur peut déduire les contributions de son impôt et est en outre exempté de contribuer à la sécurité sociale, au régime d'allocations familiales ainsi qu'à des régimes de formation partagés par l'Etat.

40. En 1945, le gouvernement français a adopté une loi obligeant les sociétés ayant au moins 50 employés à établir des comités d'entreprise. Le nombre de représentants démissionnaires qui siègent à ces comités varie généralement de trois à 11, bien qu'en puissent sembler pas avoir joué un rôle très important en France et, en fait, beaucoup de compagnies Sudreau a été chargée de trouver des moyens de faire valoir la participation des employés à la prise de décision en France. Dans ses conclusions, la Commission recommandait que les comités d'entreprise soient redéfinis afin d'élargir les consultations entre employeurs et employés. Cela devrait inclure l'interessement des employés à des questions liées aux conditions de travail, à la formation et aux données financières relatives à la société. Bien que plutôt favorables à des pouvoirs décisifs unilatéraux, les syndicats français se sont contentés d'adopter une loi qui leur octroie des droits limités.

#### 4. France

39. Dévelopant cette situation, le gouvernement de la République réclame d'Allemande comme à envisager un nouveau projet qui permettrait d'adopter une formule plus générale d'actionnariat des employés et obligerait les sociétés qui réalisent des bénéfices excédant un montant donné à investir dans un fonds établi au profit de tous les travailleurs. Toutefois, ce projet n'a pas encore franchi les étapes de l'éaboration et de la discussion, et rien n'indique encore dans quelle direction s'orientera l'actionnariat ouvrier en Allemagne occidentale.

38. La participation des employés aux bénéfices a été instaurée officiellement en Allemagne occidentale en 1961, année au cours de laquelle le gouvernement a établi son programme «d'investissement du salaire» (Loi des 624 DM). Ce programme oblige les employeurs à verser une tranche de la masse salariale totale à un fonds d'investissement au nom de leurs employés. Les sommes ainsi affectées sont déductibles de leur revenu imposable. Le gouvernement ajoute à cette contribution un montant additionnel qui peut être compris entre 30 et 63% de sa valeur. Les employés peuvent utiliser les deux contributions, savoir celle de l'employeur et celle de l'Etat, pour acheter des actions de la société ou effectuer d'autres investissements. Ils peuvent cotiser jusqu'à concurrence de 624 DM à un programme «d'investissement du salaire». Les cotisations ne sont pas imposables et peuvent être investies dans des sociétés dans des compagnies privées, mais un grand nombre de participants ont préféré déposer leurs fonds dans des compagnies de personnes. Certains estiment en effet que seulement 10% des contributions ont servi à l'achat d'actions de sociétés.

37. En outre, les employés qui travaillent dans des sociétés ayant moins d'employés ont le droit de former des conseils d'entreprise. Ces conseils arrêtent, de concert avec les employeurs, des solutions aux questions liées à l'emploi, aux promotions et au milieu de travail et collaborent avec eux pour les questions qui ont trait à la productivité, à la sécurité et aux questions sociales. Ces conseils soutiennent un rôle primordial en Allemagne occidentale puisque le mouvement syndicaliste au niveau local est presque inexistant. Les salariés et les avantages sociaux sont des sujets de négociations collectives lesquelles se déroulent entre les syndicats nationaux et les associations d'employeurs au niveau de chaque industrie.

36. Le modèle allemand de la participation des employés à la prise de décision a évolué au cours des dernières 150 années mais a progressé surtout depuis 1922. La loi actuelle oblige les sociétés des secteurs du charbon et de la sidérurgie (Montan) ayant plus de 1 000 employés à avoir à leur conseil d'administration un nombre de représentants d'employés à égalité avec les représentants des actionnaires. Les sociétés n'appartenant pas au secteur «montan» mais qui emploient plus de 2 000 employés sont aussi tenues d'avoir à leur conseil d'administration un nombre de représentants des actionnaires égal à celui des employés à égalité avec les représentants des actionnaires. Les sociétés n'appartenant pas au secteur «montan» mais qui emploient moins de 2 000 employés doivent toutefois avoir au moins deux représentants des employés à leur conseil d'administration. Les sociétés n'appartenant pas au secteur «montan» mais qui emploient moins de 500 employés peuvent avoir au conseil d'administration un nombre de représentants égal au tiers de celui des représentants d'actionnaires.

### 3. Allemagne occidentale

35. Les employés peuvent sortir d'un dégagement fiscal seulement si les detenues sont acquises pour au moins cinq ans. Si ces dernières sont vendues de cinq à sept ans après leur acquisition, le vendeur doit payer un impôt sur 50% de la valeur marchande de chaque action. La valeur imposable des actions est liée à la période pendant laquelle elles sont détachées. L'exonération complète est obtenue au bout de 15 ans.

valeur totale ne doit pas dépasser 300€ d'actions (non pas de catégorie spéciale) par employé et par année. Les employeurs peuvent déduire de leur revenu imposable le montant integral de leur contribution.

34. En 1978, le gouvernement britannique a tenté de modifier l'opinion des employés sur les régimes de participation aux bénéfices sous forme non négociée en présentant de nouvelles mesures fiscales. En effet, le Parlement a alors adopté une nouvelle loi des Finances qui prévoyait un traitement fiscal spécial pour les employeurs et employées souciviant à des régimes de participation aux bénéfices sous forme non négociée. Pour que le régime soit admissoible, une société doit attribuer une partie des bénéfices de la société à son tour achète des actions de la société pour le compte des employés. Il n'est pas nécessaire que les actions soient distribuées entre les participants, mais leur

Grande-Bretagne n'a pas adopté un nouveau régime de participation des employés à la prise de décision. Les employeurs se sont formellement opposés à cette proposition et jusqu'ici la actionnaires. Les employeurs se sont formellement opposés à cette proposition et jusqu'ici les membres « neutres » nommés conjointement par les représentants des employés et des travailleurs soit égale à celle des actionnaires et que le conseil soit également composé de sociétés ayant plus de 2 000 employés, la représentation des employés au conseil d'administration soit égale à celle des actionnaires et que le conseil soit égale à celle des sociétés décisionnelles. Cette Commission a recommandé notamment que dans le cas de processus décisionnel. Cette Commission a recommandé notamment que dans le cas de Commission Bullock chargée d'étudier les questions liées à la participation des employés au Comité aussi sur le rôle des entreprises ouvrant dans les pays membres.

33. A la suite de cette directive, le gouvernement britannique a mis sur pied la Commission de négociation collective au Canada et aux États-Unis. L'un peut toutefois se demander aussi sur la négociation collective et à l'influence jusqu'à un certain point le processus de négociation collective importants puisque une directive mise en 1975 par la Communauté économique européenne reconnaît une extension de la participation des travailleurs dans des entreprises ouvrant dans les pays membres.

32. Le modèle de participation des employés à la prise de décision en Grande-Bretagne

## 2. Royaume-Uni

31. Le deuxième type plus connu de régimes d'actionnariat comprend les régimes avec effet de levier. Il s'agit de régimes en vertu desquels les employés empuruent pour acquérir des actions de la société. Ces régimes étant considérés comme des avantages sociaux, la législation fiscale américaine permet à l'employeur de déduire les remboursements de capital, la montant de l'emprunt et son intérêt. En ce qui concerne les revenus imposables le régime d'entreprise permet à l'employeur de déduire chaque année de son revenu imposable une somme équivalant à 25% des cotisations de main-d'œuvre pour les employés qui cotisent au régime. De plus, le montant total des versements annuels d'intérêt peut être déduit du revenu imposable de l'employeur. Une fois le prêt entièrement rembourisé, les employés deviennent propriétaires des actions qui sont distribuées selon une formule déterminée au préalable.

32. Les deux types de régimes d'actionnariat sont très différents. Le premier est basé sur un crédit sur les revenus imposables. Aux termes de la loi actuelle, l'employeur a droit à un crédit d'impost à l'investissement supplémentaire de 1% si il contribue à un régime d'actionnariat d'entreprise qui soutient les contributions pour obtenir en contrepartie un emploi ou verse des contributions sous forme d'actions pour déduire dans la mesure où il a obtenu un crédit simple. Il s'agit d'un régime dans lequel les régimes d'actionnariat à crédit simple sont appelés régimes d'actionnariat à crédit simple. Les premiers d'actionnariat de ce genre qui sont admissibles à un régime fiscal spécial. Les revenus correspondants ne sont imposables qu'après distribution des titres. Il y a deux types de régimes d'actionnariat de ce genre qui sont admissibles à un régime fiscal spécial. Les revenus

MODÈLES DE REGIMES DE PARTICIPATION DES EMPLOYES  
DANS LE MONDE OCCIDENTAL

# Chapitre 3

28. Diverses modèles de participation des employés aux bénéfices, au capital-actions et à la prise de décision ont été introduits ou proposés dans certains pays du monde occidental. Nous présentons dans cette partie un bref aperçu des modèles existant aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne occidentale, en France, en Suisse et au Japon.

29. Comme au Canada, la négociation collective constitue le régime de participation des employés au processus décisionnel le plus étendu aux États-Unis. Toutefois on a également essayé dans ce pays divers types de consultations entre employeur-employés. En 1971 par exemple, 250 comités consultatifs consultatifs ont été mis sur pieds dans le secteur de la sidérurgie; ils ont été chargés d'examiner des moyens d'améliorer la productivité, d'augmenter les ventes et de la United Auto Workers ont établi un comité national chargé d'étudier des moyens d'améliorer le cadre de travail. Jusqu'ici, le changement le plus notable qui s'est produit aux États-Unis en ce qui a trait à la participation des employés au processus décisionnel a été l'élection, en juin 1980, du président de la United Automobile Workers, Douglas Fraser, au conseil d'administration de la Chryslar. La première initiative de Fraser a été de proposer la mise sur pied d'un comité chargé d'étudier les fermesures d'usines et leur portée économique sur les travailleurs.

## I. Les Etats-Unis

30. La participation aux bénéfices existe aux Etats-Unis depuis 1987 environ. Recem-  
ment, toutefois, la participation aux bénéfices, par le biais de régimes d'actions mar-  
ginalement progressé en vertu d'un arrangement que constituent les régimes d'acquisition  
d'actions par les employés (employee stock ownership plans—ESOP). En vertu de la  
décision de la Chambre des représentants de l'acte de 1981, les ESOP constituent un régime fiscal de l'économie.



(iii) Régime d'achat d'actions par les employés

27. Il existe actuellement au Canada quatre types fondamentaux de régimes d'acquisition d'actions par les employés ou d'actionnariat (participation au capital-actions). Il y a deux types fondamentaux de régimes d'acquisition d'actions au Canada : le régime d'achat d'actions et le régime d'achat d'actions par les employés.

Le régime d'achat d'actions est un arrangement entre la société et ses employés permettant aux employés d'acheter des actions de la société à un prix préétabli. Dans ce cas, les actions sont achetées par la société et versées une partie du prix de vente à l'employé, pour l'achat d'actions de la société. Dans ce cas l'employé gagne la valeur marchande de l'action, l'employeur assume les frais de courtage. Deux types de régimes de cotisation en vertu desquels l'employeur verse une partie des rémunérations de cotisation en vertu de l'arrangement existent : le régime d'achat d'actions et le régime d'achat d'actions par les employés.

Le régime d'achat d'actions est un arrangement entre la société et ses employés permettant aux employés d'acheter des actions de la société à un prix préétabli. Dans ce cas l'employé gagne la valeur marchande de l'action, l'employeur assume les frais de courtage. Deux types de régimes de cotisation en vertu de l'arrangement existent : le régime d'achat d'actions et le régime d'achat d'actions par les employés.

Le régime d'achat d'actions par les employés est un arrangement entre la société et ses employés permettant aux employés d'acheter des actions de la société à un prix préétabli. Dans ce cas l'employé gagne la valeur marchande de l'action, l'employeur assume les frais de courtage. Deux types de régimes de cotisation en vertu de l'arrangement existent : le régime d'achat d'actions et le régime d'achat d'actions par les employés.

que par versemens complants signatons Canadian Tire, Dofasco, Shoppers Drug Mart, Simpsons et Supreme Aluminum.

26. Au Canada, les régimes de participation aux bénéfices sont souvent offerts en remplacement des régimes de pensions officielles ou comme supplément aux pensions spéciales ment lorsd'une cellule-ci ne sont pas indexées. Dans certains cas toutefois, ces régimes ont surtout comme fonction de stimuler la productivité des travailleurs. Parmi les entreprises canadiennes qui offrent à leurs employés des régimes de participation aux bénéfices autre

25. Il existe enfin un modèle de participation aux bénéfices qui appelle un régime de rétrécie avec participation aux bénéfices qui ressemble à bien des égards à un régime energetique d'épargne-retraite. Dans ce cas, la contribution de l'employeur se fait en effet suivant une formule qui est liée aux bénéfices. Les contributions de l'employeur sont déductibles de l'impôt mais doivent excéder 1 p. 100 de la remunération touchée par les employés participant au cours de l'année pendant laquelle la contribution est effectuée. Contraintement aux autres régimes de participation aux bénéfices, la part de l'employé est déductible dans le cas du régime de retraite avec participation aux bénéfices.

24. Le nombre de RPD n'a cessé de croître au cours des dernières années. Au 31 décembre 1981, il y en avait 31,803 comparativement à 12,270 au 31 décembre 1975, ce qui constitue une augmentation de près de 160 p. 100.

23. L'employeur qui contribue ne peut s'attribuer les biens places en fiducie pour le compte de leurs bénéficiaires. Cette règle comporte cependant deux exceptions: lorsqu'il paientement sera à l'acquisition d'actions de la société de l'employeur qui contribue ou lorsqu'il le montant des biens places en fiducie attribuée à l'employeur est remboursé dans l'année qui suit la fin de l'imposition au cours de laquelle le montant a été attribué.

22. A la différence des deux régimes de participation aux bénéfices exposés ci-dessus, les régimes de participation différenciée aux bénéfices (RPDB) doivent être enregistrés de revenu Canada et le régime doit être approuvé par le ministre avant de bénéficier d'un traitement fiscal spécial. Les contributions patronales à un RPDB sont calculées en fonction des bénéfices et sont déductibles de l'impôt jusqu'à concurrence de \$3,500 moins la cotisation de l'employeur à un régime enregistré de pensions pour le compte du bénéficiaire ou, si ce montant est moins que 20 p. 100 du salaire versé à ce dernier au cours de l'année. Les employés peuvent contribuer à un RPDB, mais leurs contributions ne sont pas déductibles de l'impôt.

21. Revenue Canada définit le régime de participation des employés aux bénéfices (RPEB) comme étant «un arrangement en vertu duquel un employeur fait des versements, calculés en fonction des bénéfices qu'il a tirés de son entreprise, ou en fonction des bénéfices qu'il a tirés de son entreprise et des bénéfices, si bénéfices il y a, tirés de l'entreprise d'une corporation avec laquelle il a un lien de dépendance, ou une agissante telle au profit des cadres ou employés de l'employeur ou de ceux d'une corporation avec qui l'employeur a un lien de dépendance». Tenant donc que les RPEB n'ont pas besoin d'être érigées, on n'a pas de preuve écrite de leur envergure au Canada. Les contributions de l'employeur sont déductibles de l'impôt et aucune limite ne leur est imposée. En vertu d'un RPEB, les participants sont imposés sur la contribution de l'employeur même si l'employeur sort de l'entreprise que l'employeur touche au bénéfice que dans l'avenir.

ne leur est imposé; à cet égard, la participation aux bénéfices par versements compréhensifs est semblable aux régimes de participation des employés aux bénéfices.

20. Les régimes de participation par versements complémentaires permettent aux participants recevoir, annuellement ou à intervalles plus courts, des versements imédias. Si les bénéfices ne diffèrent pas la contribution de l'employeur en la plaignant dans un régime comme un régime enregisstre d'épargne-retraite, ils sont imposés, en fonction de leur taux marginal d'imposition. Les contributions de l'employeur sont déductibles de l'impôt et différemment que les employés qui contribuent à la pension de leur entreprise, comme un régime enregisstre d'épargne-retraite, il y a une limite considérée essentiellement comme une dépense, un peu comme les salaires. Aucune limite

19. Il existe essentiellement au Canada quatre types de régimes de participation aux bénéfices, soit les régimes de participation aux bénéfices par versements complémentaires, soit les régimes de participation aux bénéfices aux bénéfices aux bénéfices, soit les régimes de participation aux bénéfices aux bénéfices.

### (ii) Régimes de participation des employés aux bénéfices

18. En 1979, le gouvernement du Québec a introduit lui aussi un régime général d'acquisition d'actions. Le Régime d'épargne-actions du Québec vise à inciter les résidents de cette province à acheter des actions de sociétés siées au Québec. En vertu de ce Régime, les participants peuvent déduire le coût de l'achat de leur revenu imposable en autant que certaines conditions soient respectées: l'acheteur doit en être le premier acquéreur, il doit détenir les actions pendant au moins deux ans à moins qu'elles ne soient remboursées par d'autres titres admissibles et la déduction fiscale ne doit pas excéder 20 %. 100 du revenu d'émiettre des actions à leurs employés pour leur permettre de sourire de ces allégements de contribution à un régime enregisstre d'épargne-légement. Certaines sociétés ont déjà joué leur rôle dans la mise en place de ces régimes de participation aux bénéfices aux bénéfices.

17. Au Canada, les régimes de participation des employés aux bénéfices et aux capital-actions sont habituellement liés à des sociétés particulières. Toutefois, deux provinces ont, ces dernières années, introduit des régimes d'acquisition d'actions à l'échelle de leur territoire. En 1978, le gouvernement de la Colombie-Britannique a établi un programme visant à lui permettre de se débarrasser d'entreprises nationales par le gouvernement directement et à donner aux résidents de la Colombie-Britannique la possibilité d'investir dans leur province. Chaque résident «admissible» de la province a droit à cinq actions gratuites de la nouvelle société ainsi créée, la British Columbia Resources Limited Corporation, avec la possibilité d'acheter jusqu'à concurrence de 5 000 actions supplémentaires au prix fixe de \$6 par action.

16. Si la structure de participation a certes évolué au Canada, il reste encore des programmes de participation qui favorisent la communication, la collaboration et une meilleure compréhension de leurs besoins réciproques, pourraient grandement aider à améliorer les relations de travail au Canada. Les tentatives faites tant par les employés que par les employeurs en vue d'établir des modes de participation qui favorisent la communication, la collaboration et une meilleure compréhension de leurs besoins réciproques, pourraient grandement aider à améliorer les relations de travail au Canada.

## 2. La participation des employés aux bénéfices et aux capital-actions

### (i) Régimes généraux d'acquisition d'actions

19. Il existe essentiellement au Canada quatre types de régimes de participation aux bénéfices, soit les régimes de participation aux bénéfices par versements complémentaires, soit les régimes de participation aux bénéfices aux bénéfices.

### (ii) Régimes de participation des employés aux bénéfices

15. La plupart des régimes de participation à la prise de décision qui existent au Canada se trouvent dans des sociétés qui appartiennent soit individuellement soit collectivement aux employés (coopératives ouvrières). La plupart de ces coopératives ont été créées par des employés qui voulaient préserver leurs emplois alors que l'entreprise dans laquelle ils œuvraient était au bord de la faillite. Il existe aussi quelques cas, par exemple celui de la P.C.L. Construction Limited d'Edmonton en Alberta, où les employés ont acheté la société pour empêcher une mainmise étrangère.

14. Il existe aussi d'autres exemples de participation plus directe des employés au processus décisionnel. Le régime de participation à la prise de décision au niveau de l'atelier qui applique la Supreme Aluminum de Scarborough, en Ontario, consiste en un comité consultatif se prononce sur les questions salariales, les méthodes de production, les heures de travail, les normes de sécurité et les conditions de travail. A un niveau beaucoup plus élevé de la hiérarchie, plus de 22 p. 100 des sièges au conseil d'administration de la Tembec, une société de produits forestiers exploitant au Québec, sont détenus par des employés qui ne sont pas partie de la direction. Tenant donc que le conseil d'administration de cette société n'a pas toutes les compétences nécessaires pour assurer la gestion de l'entreprise, une partie des responsabilités de l'exploitation est dévolue aux employés.

13. Bien que la confrontation qui a caractérisé la participation des employés à la prise de décision est restée à peu près inchangée au cours des ans, l'on a marqué certains points dans la mesure où l'on tient davantage compte des employés dans le milieu du travail. Par exemple, au mois d'octobre 1980, 23,7 p. 100 (501,200 employés) des principales conventions (touchant 500 employés et plus, non compris le bâtiment) rendent maintenant des dispositions concernant l'établissement de comités syndical-patronal chargés des changements techniques. Une proportion considérablement moins élevée, soit d'environ 1 p. 100 (14 000 employés) contenant des dispositions quant à l'établissement d'un comité sur la qualité de la vie au travail. Il est évidemment difficile de définir avec précision cette notion qui englobe à peu près tous les aspects du travail. On peut par exemple inclure l'attitude des employés à l'égard de leur efficacité.

12. En 1976, l'autor d'une étude commandée par le ministre du Travail en vue d'étudier des façons d'améliorer les relations de travail au Canada, Charles J. Connaghan, a proposé la formation d'un organisme décisionnel multipartite au niveau national, une participation accrue des travailleurs et de la direction à des questions concernant la législation du travail, l'élaboration d'une structure de négociation centralisée, de préférence au niveau de l'industrie, et une participation accrue au niveau de l'atelier en vue de resserrer les liens entre les agents de négociation collective.

beaucoup moins à celui dont jouissent les employés syndiqués au Canada. C'est donc pour cette raison que les employés ouest-allemands ont tenté de s'emparer d'une partie du pouvoir décisif au niveau local en essayant la voie de la représentation au niveau du conseil administratif et de l'atelier.

11. Signalements toutefois que la suggestion n'a pas remplacé le processus de négociations collectives en Allemagne de l'Ouest. Les questions litigieuses, notamment les salaires, font généralement l'objet de négociations collectives. Avant de juger de l'applicabilité de la suggestion au Canada, il faut se rappeler que ce modèle de gestion a été adapté pour répondre à des conditions particulières à l'Allemagne de l'Ouest. Les syndicats de ce pays sont en effet très centralisés et le degré de représentation accorde aux employés au niveau local est de

entre employeurs et employés qui insiste sur le consensus grâce à la consultation. Industrielle dans ce pays a pour nom suggestion et celle utilisée une forme de prise de décision proposée d'importer un modèle comme celui utilisé en Allemagne de l'Ouest. La démocratie travail et de favoriser une meilleure collaboration dans le milieu du travail. Cet article date depuis le début des années 1970 lorsqu'il fut par conséquent un grand nombre de salariés, main-d'œuvre payée non agricole, ce qui exigeait une nécessité de réduire les conflits de décisions constitue un aspect très puissant et souvent nuisible de la vie économique au Canada. En outre, la négociation collective ne touche qu'à peu près plus de 35 p. 100 de la population générale dans un contexte de confrontation.

10. Malgré une certaine vague de résistance au changement, cette façon de prendre des décisions constitue un aspect très puissant et souvent nuisible de la vie économique au Canada. En outre, la négociation collective ne touche qu'à peu près plus de 35 p. 100 de la population générale dans un contexte de confrontation.

## 1. Participation des employés à la prise de décision

# MODÈLES DE RÉGIMES DE PARTICIPATION DES EMPLOYÉS AU CANADA

## Chapitre 2

3. De telles séries industrielles ont également été expatriées à l'égard du type de relations de travail pratiquées au Canada. Le niveau des conflits de travail au Canada, exprimé par le nombre de jours-hommes perdus à cause de grèves et de lock-out, continue d'être un des plus élevés du monde occidental.

4. La participation des employés aux bénéfices, au capital-actions, et à la prise de décision appartient alors comme une solution partielle à ces problèmes. En effet, l'établissement de décision appartient alors comme une solution partielle à ces problèmes. En effet, l'établissement de participation des employés aux bénéfices, et à la prise de décision peut aussi améliorer les relations de travail. Places dans un cadre de travail qui insiste sur la communication, la collaboration et le travail d'équipe, et qui est donc moins conflictuelle, emploieurs et employés peuvent donner davantage d'eux-mêmes.

5. La participation des employés aux bénéfices et à la prise de décision peut aussi améliorer les relations de travail. Places dans un cadre de travail qui insiste sur la communication, la collaboration et le travail d'équipe, et qui est donc moins conflictuelle, emploieurs et employés peuvent donner davantage d'eux-mêmes.

6. La participation des employés au capital-actions peut également fournir aux entreprises une source supplémentaire de capitaux, améliorant ainsi leur capacité de réunir des fonds. De même, l'largissement du droit de propriété contribue à intéresser davantage les fonds. Enfin, les régimes de participation au capital-actions constituent pour les employés un moyen d'accueillir des biens de capital et ainsi de partager les risques et les récompenses découlant de leur investissement. La participation aux profits des entreprises peut également fournir aux employés une source additionnelle de revenu alors qu'ils travaillent ou sont à leur retraite.

7. Enfin, les régimes de participation au capital-actions constituent pour les employés une majorité des mémoires et des témoignages présentes au Sous-comité ont justifié leur appui à un accroissement des régimes de participation des employés aux bénéfices, au capital-actions et à la prise de décision en innovant les avantages dont nous venons de faire état. Malheureusement, il n'y a pas de preuve formelle que des avantages découleraient nécessairement de ces plans de participation. En raison d'un échec très serré, le Sous-comité n'a pu entreprendre une évaluation rigoureuse des avantages potentiels et de leurs implications éthiques.

BUTS ET OBJECTIFS DE LA PARTICIPATION DES EMPLOYES AUX BÉNÉFICES, AU CAPITAL-ACTIONS ET À LA PRISE DE DECISION

Chapitre I



Cette question suppose divers éléments d'ordre pratique et économique. Si le groupe étude parlementaire est effectivement mis sur pied, son étude pourrait comprendre: la répercussion des régimes de participation des employés aux bénéfices et à l'actionnariat sur diverses variables économiques; leur portée sur l'avoir des actionnaires existants; le traitement des cotisations de participation des employés aux bénéfices et à l'actionnariat sur d'autres régimes d'amélioration de la productivité et enfin des moyens de favoriser la communication et la collaboration entre employeurs et employés.

Les membres du Sous-comité tiennent enfin à exprimer leur gratitude à tous ceux qui ont pris le temps de faire connaître leurs opinions au Sous-comité. Quant à tous ceux qui se sont préparés à nous exposer leur point de vue mais qui pour une raison ou pour une autre n'ont pu le faire, nous leur exprimons notre regret de n'avoir pu prolonger nos délibérations sur la question.

Notre rapport est divisé en quatre sections:

- 1) les buts et objectifs des régimes de participation des employés aux bénéfices, au capital-actions et à la prise de décision
- 2) un aperçu des modèles de régimes de participation des employés au Canada
- 3) les autres modèles de régimes de participation des employés dans le monde occidental
- 4) les principaux points soullevés lors des représentations faites par le public devant le Sous-comité

Les membres du Sous-comité visent à promouvoir la participation des employés aux études parlementaire chargé d'entreprendre une étude exhaustive de la participation des entreprises reconnues que le Parlement du Canada établisse un groupe profits des entreprises recommandent que le Sous-comité la participation des employés aux

## Recommandation

Le message très clair que le Sous-comité a régulièrement tenu au cours des audiences publiques fut que le Canada avait beaucoup à gagner de l'établissement de régimes de participation des employés aux bénéfices, au capital-actions et à la prise de décision des entreprises. Le Sous-comité partage également cet avis. Malheureusement, le Sous-comité n'a pu toutefois examiner tous les aspects de cette vaste question. Il soumet donc la recommandation suivante.

Dans leurs présentations, la plupart des interlocuteurs ont manifesté leur appui aux objectifs globaux du bill C-225, tout en s'opposant assez fermement aux dispositions du projet de loi qui visent à créer une catégorie spéciale d'actions avec droit prioritaire aux dividendes et à celles qui imposent la représentation d'employés aux conseils d'administration. En général, on semble d'accord pour délimiter le rôle du gouvernement comme étant de favoriser et de collaborer plutôt que d'imposer certaines mesures.

Par une campagne de publicité à travers le Canada, le Sous-comité a invité les personnes intéressées à faire parvenir un mémoire écrit traitant de la participation des employés aux profits des entreprises. Le nombre de mémoire relevé à 30. Les Sous-comité a commencé ses audiences au cours de la deuxième semaine de mai et, durant cette période, il a reçu des témoignages publics de plusieurs personnes intéressées, parmi lesquelles se trouaient des représentants du milieu des affaires et des syndicats. Toutefois, en raison d'un échéancier très strict, les audiences publiques se sont terminées à la mi-juin afin de permettre au Sous-comité de préparer son rapport.

Au cours du mois d'avril et pendant la première semaine de mai (Phase I), le Sous-comité a rencontré des représentants des Bourses de Montréal et de Toronto, des représentants de syndicats et des spécialistes des domaines de la participation aux bénéfices officiel, de se familiariser avec les éléments du dossier avant la tenue des audiences publiques et de la prise de décision. Cela a permis aux membres du Sous-comité, dans un contexte non officiel, de se familiariser avec les éléments du dossier avant la tenue des audiences publiques et de la prise de décision. Cela signifie qu'à la participation des employés à la prise de décision.

Le Sous-comité s'intéresserait surtout à la participation financière des employés selon des modèles de participation aux bénéfices et à la propriété ainsi qu'à la participation des employés à la prise de décision.

Le sondage a été fait accorde pour mettre l'accord sur les points (2) et (4). Cela signifie que le sondage a été fait dans le contexte du bill C-225, que le mandat du Sous-comité était très étendu et qu'il est accorde pour mettre l'accord sur les points (2) et (4).

- (3) Étudier et faire les recommandations nécessaires pour que la structure fiscale des gouvernements ainsi que les divers mécanismes de financement des entreprises soient examinées en vue d'améliorer la productivité des investissements;
- (4) Étudier d'autres formules de participation des employés aux conseils d'administration et à la prise des décisions d'une compagnie en général.

Le bill C-225 a été adopté en première lecture le 2 mai 1980. Son objectif fondamental est d'améliorer les relations employeur-employés et de relever la productivité des entreprises. A cette fin, le bill propose de modifier l'article 24 de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes afin d'obliger toute société ayant plus de 100 employés d'émettre une classe d'actions réservée exclusivement à ses employés. Les canadiennes doivent verser des dividendes qui servent droit de recevoir, avant les détenteurs d'actions ordinaires, des dividendes de ces actions au sein de la même compagnie. En outre, il faudrait que les résolutions adoptées par le conseil d'administration concernant le versement de dividendes ou la répartition de biens ou d'argent de deux employés au conseil d'administration. Enfin, le bill propose de modifier l'article 97 de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes afin d'obliger toute société ayant plus de 100 employés d'établir une fonction fondamentale du financement des entreprises; connaîtassance de ses citoyens concernant notre système économique en expliquant la fonction fondamentale du financement des entreprises;

(1) Étudier les moyens selon lesquels le gouvernement du Canada pourra améliorer la fonction fondamentale du financement des entreprises;

(2) Étudier et faire les recommandations nécessaires sur les modèles de participation encouragés par d'autres gouvernements au Canada ou à l'étranger, tout en examinant les effets particuliers de la redistribution des profits sous forme d'allocations remises aux employés;

Le mandat du Sous-comité était le suivant:

De plus, le bill C-225 propose de modifier l'article 97 de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes afin d'obliger toute société ayant plus de 100 employés d'établir entièrement payées de la société.

Le bill C-225 a été adopté en première lecture le 2 mai 1982, le Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques a créé par résolution un Sous-comité composé de quatre membres chargés d'examiner le sujet du bill C-225, Loi visant à promouvoir la participation des employés aux profits et à la gestion des entreprises.

## INTRODUCTION



Page	TABLE DES MATIÈRES
7	Introduction
11	Chapitre 1 Buts et objectifs des régimes de participation des employés aux bénéfices, au capital-actions et à la prise de décision
13	Chapitre 2 Modèles de régimes de participation des employés au Canada
19	Chapitre 3 Modèles de régimes de participation des employés dans le monde occidental
25	Chapitre 4 Opinion publique sur la participation des employés aux bénéfices, au capital-actions et à la prise de décision
29	Annexe A Liste des témoins
31	Annexe B Liste des présentations
33	Annexe C Résumé des dispositions fiscales fédérales concernant les régimes de participation des employés aux bénéfices et aux régimes d'acquisition d'actions
37	Annexe D Bibliographie



Le Comité permanent des finances, du commerce et des questions économiques à l'honneur de présenter son

Conformément à son Ordre de renvoi du vendredi 3 juillet 1981, votre Comité a confié à un Sous-comité l'étude de l'objectif C-225, Loi favorisant la participation des employés aux profits des entreprises.

Le Sous-comité a présenté son rapport final au Comité. Votre Comité a adopté ce rapport sans y appuyer de modifications et demande que le gouvernement étudie l'opportunité d'appliquer la recommandation qui s'y trouve. Le texte intégral du rapport apparaît dans le fascicule n° 5 du Sous-comité.

## QUINZIÈME RAPPORT



Chairperson: Mrs. Hervieux-Payette, M.P.

Tuesday, June 15, 1982  
Tuesday, June 22, 1982  
Tuesday, June 29, 1982

Issue No. 5

HOUSE OF COMMONS

Fascicule n° 5

CHAMBRE DES COMMUNES

Le mardi 15 juin 1982  
Le mardi 22 juin 1982  
Le mardi 29 juin 1982

Présidente: Mme Hervieux-Payette, député

Procès-verbaux et témoignages

# To Promote Profit-sharing by Employees in Business

Minutes of Proceedings and Evidence

of the Standing Committee on Finance, Trade  
and Economic Affairs

du Comité permanent des finances, du commerce  
et des questions économiques

# Visant à promouvoir la participation des employés aux profits des entreprises

du Sous-comité

Ordre de renvoi

Rapport final

Final Report

INCLUDING:

Order of Reference

RESPECTING:

Y COMPRIS:

CONCERNANT:

trente-deuxième législature, 1980-1981-1982

First Session of the

Thirty-second Parliament, 1980-1981-1982

Première session de la

## **SOUSS-COMITÉ**

LA PARTICIPATION DES EMPLOYES AUX PROFITS DES ENTREPRISES  
VISANT A PROMOUVOIR

PRESIDENTE: Mme Céline Hervieux-Payette Lib., (Montréal-Mercier), Québec.

VICE-PRESIDENT: M. John Thomson, P.C., (Calgary-Sud), Alberta.  
M. Rod Murphy, NPD, (Churchill) Manitoba  
M. John Evans, Lib., (Ottawa-Centre) Ontario

Greffier du Souss-comité  
Jacques Lahaie  
M. Gilles Gauthier, Services des recherches, Bibliothèque du Parlement  
M. Kevin Kerr, Services des recherches, Bibliothèque du Parlement

JUIN 1982

# RAPPORT DU SOUS-COMITÉ

VISANT À PROMOUVOIR  
LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS  
AUX PROFITS DES ENTREPRISES

FINANCES, DU COMMERCE ET DES QUESTIONS ÉCONOMIQUES  
COMITÉ PERMANENT  
DES

COMITÉ PERMANENT



CHAMBRE DES COMMUNES  
CANADA



CANADA

## INDEX



# Employee Profit Sharing

OF STANDING COMMITTEE ON  
FINANCE, TRADE AND ECONOMIC AFFAIRS

**HOUSE OF COMMONS**

---

Issues 1-5

•

1982

•

1st Session

•

32nd Parliament

---

Chairman: Mrs. Céline Hervieux-Payette



# INDEX

## HOUSE OF COMMONS COMMITTEES—OFFICIAL REPORT

FIRST SESSION—THIRTY-SECOND PARLIAMENT

---

*Abbreviations:* A.=Appendices. Amdt.=amendment. M.=motion. S.O.=standing order.

---

### DATES AND ISSUES

—1982—

March:	30th, 1.
April:	7th, 8th, 1.
May:	4th, 5th, 12th, 1; 26th, 2.
June:	2nd, 3rd, 3; 9th, 4; 15th, 22nd, 29th, 5.



- Alberta Health Care Insurance**, *see* Productivity
- Alliance des Travailleurs du Québec**  
Profit sharing plans, position, 3:5-11  
*See also* Organizations/individuals appearing and briefs submitted
- Aluminum industry**, *see* Supreme Aluminum Industries Limited
- Appendices**  
Improved Productivity Sharing (IMPROSHARE), 3A:11-24, 70-4  
Industrial democracy, 2A:4-31  
Productivity, 3A:8-10, 26-58  
Profit sharing plans, 2A:1-13; 3A:4-7, 59-69
- Archibald, Mr. Clinton** (Professor, Political Science Department, University of Ottawa)  
Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 2:15-21; 2A:1-13, 32-41
- Balais de Saint-Jérôme**, employee share ownership plan, participation, 2:7
- Bankruptcy**, *see* Employee share ownership plans
- Banque Nationale**, *see* Businesses—Decision-making
- Bell Canada**, employee share ownership plan, participation, 2:4
- Bennett, Mr. Jim** (Director of National Affairs, Canadian Federation of Independent Business)  
Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 4:4-9
- Bills**, *see* titles of particular bills  
C-225. Employee Profit Sharing (subject matter). Mrs. Hervieux-Payette
- Brown, Mr. Herb** (President, Profit Sharing Council of Canada)  
Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 1:10-2, 25-9
- Buckley, Mr. Joe** (Partner, Woods Gordon Management Consultants Firm)  
Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 3:12-3, 22-8
- Budget, Nov. 12/81**, *see* Income tax—Deferred profit sharing plans
- Budget, June 28/82**, *see* Profit sharing plans—Income tax incentives
- Businesses**  
Decision-making  
Employee participation, 1:16-20; 2:5-9, 13, 17; 3:7, 20-1; 4:5-7, 14-5  
Banque Nationale, role, 3:7-10  
*See also* Canadian Federation of Independent Business; Japan Management participation, 1:17-20; 2:7-9, 13, 16-7  
Share creation, 4:8  
*See also* Profit sharing plans—Participation; Technology
- Caisse populaire**, profit sharing plans, participation, 2:12, 18
- Canadian Federation of Independent Business**  
Businesses, decision-making, employee participation, 4:5  
Employee share ownership plans, 4:4-5  
Profit sharing plans, position, 4:4-7  
*See also* Organizations/individuals appearing and briefs submitted
- Canadian National Railways**, *see* Productivity
- Canadian Tire Corporation**, profit sharing plan, participation, 1:19
- Central Dynamics Ltd.**, *see* Productivity
- Chairman and Vice Chairman**, decisions and statements, *see* Procedure and decisions of the Chair
- Committees**, Parliamentary, role, 4:4, 16
- Corporations**, *see* Businesses; Employee stock options; United States
- Côté, Mr. Jean J.** (President, Alliance des travailleurs du Québec)  
Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 3:5-12
- Crown corporations**, *see* Productivity
- Deferred profit sharing plans (DPSP)**, *see* Income tax
- Economic Council**, *see* Profit sharing plans
- Economic policy**, 2:19
- Employee Profit Sharing Bill**—C-225 (subject matter).  
Mrs. Hervieux-Payette  
Consideration, 1:9-30; 2:4-22; 3:5-29; 4:4-20; 5:3-36
- Employee share ownership plans**  
Bankruptcy, employee control option, 4:13  
Collective, 2:6-7, 10  
Income tax incentives, 1:21-6; 3:14-6  
Liquidity, deficiency, 1:14-5; 4:8  
Losses, sharing, 1:15  
Motivation, 1:18-21  
Shares, private, valuation, 1:15-6; 2:7; 3:14-5  
Trust, holding shares, 1:15, 22-4; 2:6-7; 3:10; 4:6  
*See also* Balais de Saint Jérôme; Bell Canada; Canadian Federation of Independent Business; F.X. Pelchat et Fils Incorporé; Income tax—Deferred profit sharing plans; Laflamme, R. & Frère Inc.; Lake Ontario Steel Company Limited; Supreme Aluminum Industries Limited; Sweden; TransCanada Industries
- Employee stock options**  
Corporations, 3:14-6  
Income tax, incentives, 3:15-6
- Employee stock ownership plans**, *see* United States
- F.X. Pelchat et Fils Incorporé**, employee share ownership plan, participation, 2:10, 13-4
- Firestone Canada Inc.** Improved Productivity Sharing (IMPROSHARE), participation, 3:23
- Forest industry**, *see* TransCanada Industries; Laflamme, R. & Frère Inc.
- France**, profit sharing plans, committee of enterprise model, 4:4
- Grant, Mr. Tony** (Partner, Woods Gordon Management Consultants Firm)  
Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 3:19-21
- Hawthorne experiment**, *see* Productivity
- Hayden Blake Inc. Business Consultants**, *see* Organizations/individuals appearing and briefs submitted
- Hervieux-Payette, Mrs. Céline** (L—Montreal-Mercier; Parliamentary Secretary to Solicitor General; Chairman)  
Election as Chairman, 1:4  
Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 1:9-10, 28-30; 2:8-15, 20-2; 3:8-12, 26-9; 4:8-9, 19-20
- Huskey Injection Molding Systems Ltd.**, profit sharing plan, participation, 1:28-9
- Hyde, Mr. W.D.** (President, Hayden Blake Inc. Business Consultants)  
Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 4:10-20

## EMPLOYEE PROFIT SHARING

---

**Improved Productivity Sharing (IMPROSHARE)**, 3:22-6; 3A:11-24, 70-4  
*See also* Firestone Canada Inc.; Rubber Workers; United Auto Workers; United States; United Steel Workers

### Income tax

Deferred profit sharing plans (s. 147), 1:10-4  
 Budget, Nov. 12/81, amending, 1:11, 3:18  
 Employee share ownership plans, combining, 1:13-6, 29  
 Employees, effects, 3:16-7  
 Employer contributions, maximum, 1:14, 29; 3:16  
 Investments, eligibility, 1:13-4  
 Pension plans, comparing, 1:14-5, 29; 3:17  
 Profit sharing plans, current status, 1:13-6, 26  
 Incentives  
     Registered retirement savings plans, 3:17; 4:6-8  
*See also* Employee share ownership plans; Employee stock options; Profit sharing plans

### Industrial democracy

**Industry, Trade and Commerce Department**, *see* Investment, Canadian

**Insurance Corporation of British Columbia**, *see* Productivity

### Investment, Canadian

Encouraging, 4:7-8  
 Industry, Trade and Commerce Department, role, 2:21  
 Regional Economic Expansion Department, role, 2:21, 3:8

### Japan

Businesses, decision-making, employee participation, 3:7, 13  
 Productivity, quality circles, 4:19-20

**Kilgour, Mr. David (PC—Edmonton-Strathcona)**

Employee Profit Sharing Bill (C-225) (profit sharing), 2:8-11, 14-5, 18-9  
 Points of order, documents, appending, 2:15  
 Points of order, witnesses, time allocation, 2:14-5

**King, Mr. Alex (Director, Profit Sharing Council of Canada)**

Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 1:17-30

### Labour relations

Labour Code, 2:18-20  
*See also* Profit sharing plans

**Laflamme, R. & Frère Inc.**, employee share ownership plan, participation, 3:6-8

**Lake Ontario Steel Company Limited**, profit sharing plan and employee share ownership plan, sponsoring, 1:13

**“Management By Objective”**, 2:4; 4:5

**Maslow thesis**, *see* Productivity

**Morrissey, Mr. Jim (Manager, Woods Gordon Management Consultants Firm)**  
 Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 3:14-9

**Murphy, Mr. Rod (NDP—Churchill)**

Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 1:9, 25-7; 3:8, 11  
 Point of order, witnesses, expenses, 1:9

**Order of Reference**, Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 1:3

### Organizations/individuals appearing and briefs submitted

Alliance des travailleurs du Québec, 3:5-12  
 Archibald, Mr. Clinton, 2:15-21; 2A:1-13

### Organizations/individuals appearing and briefs...—*Cont.*

Canadian Federation of Independent Business, 4:4-9  
 Hayden Blake Inc. Business Consultants, 4:10-20  
 Library of Parliament Research Staff, 2A:14-31  
 Profit Sharing Council of Canada, 1:10-30  
 Toulouse, Mr. Jean-Marie, 2:4-14  
 Woods Gordon Management Consultant Firm, 3:12-28; 3A:1-74

**Pension plans**, *see* Income tax—Deferred profit sharing plans; Registered retirement savings plans

### Procedure and decisions of the Chair

Documents  
     Appending to minutes and evidence, 2:15, 22, agreed to, 3; 3:25-6, agreed to, 3  
     Availability to members, 3:11, 25; 4:9  
     Briefs, distribution in both official languages, 1:4, agreed to  
     Media promoting, 3:26-7  
 Election of Chairman and Vice Chairman, Ms. (Mr. Thomson; Mr. Murphy), 1:4, agreed to  
*In camera* meetings, 1:10, 30, agreed to, 8; 5:38  
 Meetings, adjourning, division bells ringing, 3:13  
 Meetings, scheduling, Chairman arranging in consultation with members, 1:4, agreed to  
 Printing, minutes and evidence, 1:4, agreed to  
 Quorum, meeting and printing evidence without, 1:4, 8, agreed to  
 Report to Committee, presentation by Chairman, 5:38  
 Witnesses  
     Appearance before Subcommittee, 1:5-6, agreed to  
     Time allocation, 2:14-5  
 Expenses, Subcommittee paying, M. (Mr. Murph), 1:8-9, agreed to

### “Process Change”, *see* Productivity

### Productivity

Alberta Health Care Insurance, 3:21  
 Canadian National Railways, 3:21  
 Central Dynamics Ltd., 3:21  
 Crown corporations, 4:17  
 Government, role, 4:15-7  
 Hawthorne experiment, 4:12-4  
 Insurance Corporation of British Columbia, 3:21  
 Maslow thesis, 4:12, 18  
 “Process Change”, 3A:26-58  
 Profit motive, 4:11-5  
 Quality of work life, 1:18, 27; 3:20-1; 4:18  
 Scanlon plan, 4:11-3, 18  
 Socio-technical approach, 3:20-1; 3A:8-10; 4:11-5  
*See also* Employee share ownership plans—Motivation; Improved Productivity Sharing (IMPROSHARE); Japan; Profit sharing plans—Motivation; United States

### Profit Sharing Council of America

#### Profit Sharing Council of Canada

Historical background, 1:10, 26-7  
 Membership, 1:11, 25-7  
 Profit sharing plans, position, 1:12-7, 20, 26, 29  
 Role, 1:10-2, 26-7; 2:12  
*See also* Organizations/individuals appearing and briefs submitted

#### Profit sharing plans

2A:1-13; 3A:4-7, 59-69  
 Committee, establishing, 3:12; 4:9  
 Corporate power structure, effect, 2:6, 17  
 Definitions, 2:4-5  
 Economic Council study, 2:8  
 European model, 2:5, 13  
 Incentives, grants, 2:21; 3:25

**Profit sharing plans—Cont.**

Income tax incentives

Active, 1:21, 29; 2:16, 20-1; 3:14-8, 25; 4:6-8

Budget, June 28/82, 2:11

Disuse, 3:18-9

Passive, 3:14, 17

Small business, 2:12, 16

Labour relations, 1:18-20; 2:8-9, 15-7; 3:6-7, 20; 4:8, 15

Legislation, mandatory, 1:12, 16-7; 2:16-8; 3:23-4; 4:9

Legislative alternatives, profit sharing companies act, proposing, 2:12-3

Motivation, 1:14-20; 2:9, 17-8; 3:7, 20-1; 4:6, 10

Participation

Business owners, 1:29-30; 2:5, 9-13

Contractual arrangement, 2:7, 12-3, 17

Employees, 1:27; 2:6, 15; 3:18-21

Voluntary/compulsory, 1:16; 4:5-7

Management, 2:5, 9-13, 18

Disincentives, 2:12-3; 3:18-9; 4:7-8

“Top-hat” plans, 1:25-8

Unions, 2:6-7, 13, 20; 3:6-9

Profit sharing employee advisory committees, 1:18; 2:18

Profits, distribution, 1:16-7, 28; 2:13-6

Promotion, 1:11-2, 17-9, 26-8; 3:24-7; 4:6-7

Conference, government sponsoring, 2:20; 3:27-8

Press release, 3:26-7

Quebec government, incentives, 2:21; 3:7

Statutory basis, *see* Income tax

United States, comparison, 2:13

Withdrawal provision, 2:7

*See also* Alliance des travailleurs du Québec; Caisses populaires; Canadian Federation of Independent Business; Canadian Tire Corporation; France; Huskey Injection Molding Systems Ltd.; Income tax—Deferred profit sharing plans; Lake Ontario Steel Company Limited; Profit Sharing Council of Canada; Rumble Equipment Limited; West Germany; Woods Gordon Management Consultants Firm

**Profits**, *see* Productivity; Profit sharing plans

**Quality of work life**, *see* Profit sharing plans

**Quebec**, *see* Profit sharing plans

**Regional Economic Expansion Department**, *see* Investment, Canadian

**Registered retirement savings plans**, *see* Income tax—Incentives

**Reports to Committee**, first, 3:3; final, 5:3-36

Subcommittee recommendations, 4:9

*See also* Procedure and decisions of the Chair; Subcommittee

**Rubber workers**, Improved Productivity Sharing (IMPROSHARE), participation, 3:23

**Rumble Equipment Limited**, profit sharing plan, participation, 1:28

**Scanlon plan**, *see* Productivity

**Small business**, *see* Profit sharing plans—Income tax incentives

**Smith, Mr. Reginald** (Vice President (Finances), Profit Sharing Council of Canada)

Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 1:12-7

**Steel industry**, *see* Lake Ontario Steel Company Limited

**Subcommittee**

Advertising for purposes of inviting submissions, M. (Mr. Murphy), 1:6, agreed to

Name, 1:4, agreed to

Order of reference, items 2 and 4, emphasizing, 1:5, agreed to Report to Committee

Adopting as amended, M. (Mr. Thomson), 5:38, agreed to Order of reference, reporting deadline, 3:3, agreed to, 4:9

Printing, special edition, 5:38, agreed to

Staff, hiring, 1:4, agreed to

Studies, making available, 1:8, agreed to

Studies, staff preparing, 1:4-6, agreed to

**Supreme Aluminum Industries Limited**, employee share ownership plan, participation, 1:10

**Sweden**, employee share ownership plans, 4:5

**Technology**, businesses, implementation, subsidizing, 3:26

**Thomson, Mr. John** (PC—Calgary South; Vice Chairman)

Election as Vice Chairman, 1:4

Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 1:9-10, 20-5, 29; 3:8-19, 24-8; 4:6-10, 14-8

Points of order

Documents, appending, 3:25-6

*In camera* meeting, 1:10

Meetings, adjourning, 3:13

Subcommittee, report, 4:9

“Top-hat” plans, *see* Profit sharing plans—Participation

**Toulouse, Mr. Jean-Marie** (Director, École des hautes études commerciales de Montréal)

Employee Profit Sharing Bill (C-225) (subject matter), 2:4-14

**TransCanada Industries**, employee share ownership plan, participation, 3:6-10

**Unions**, *see* Improved Productivity Sharing (IMPROSHARE); Profit sharing plans—Participation

**United Auto Workers**, Improved Productivity Sharing (IMPROSHARE), participation, 3:23

**United States**

Corporations, financing, conventional, 1:22

Corporations, financing, employee stock ownership plans, 1:22-5

Employee stock ownership plans, 1:20-6; 2:13

*See also above* Corporations

Improved Productivity Sharing (IMPROSHARE), 3:22-3

Profit sharing plans, legislation, 1:26

*See also* Profit sharing plans

**United Steel Workers**, Improved Productivity Sharing (IMPROSHARE), participation, 3:23

**West Germany**, profit sharing plans, 2:4, 8-9, 19; 4:6

**Woods Gordon Management Consultant Firm**

Profit sharing plans, position, 3:12-3, 19, 24

Role, 3:12-3

*See also* Organizations/individuals appearing and briefs submitted



If undelivered, return COVER ONLY to:  
Canadian Government Printing Office,  
Supply and Services Canada,  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada, K1A 0S7

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à  
Imprimerie du gouvernement canadien,  
Approvisionnements et Services Canada,  
45, boulevard Sacré-Coeur,  
Hull, Quebec, Canada, K1A 0S7*









BINDING SECT. SEP 20 1984

